

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES PARA MEDIR LAS
DIMENSIONES CULTURALES ASOCIADAS AL CLIMA LABORAL
DENTRO DEL CONTEXTO ECUATORIANO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

MARÍA ELENA MASABANDA PÉREZ

maelena1981@hotmail.com

Directora: Dra. Valentina Ramos Ramos, Ph.D

valentina.ramos@epn.edu.ec

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación “Identificación de variables para medir las dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano” desarrollado por María Elena Masabanda Pérez, estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Dra. Valentina Ramos Ramos, Ph.D
DIRECTORA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, María Elena Masabanda Pérez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

María Elena Masabanda Pérez

DEDICATORIA

A Dios por ser la mayor inspiración en mi crecimiento espiritual.

A mí querido esposo por su amor y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por concederme la vida, la fuerza y las gracias necesarias para poder cumplir uno más de mis objetivos profesionales.

A mí querido esposo por su apoyo incondicional y paciencia, gracias a ti he logrado una meta importante en mi desarrollo profesional y personal, sin tu valiosa comprensión nada hubiese sido posible.

A mis padres, hermanos, familiares y amigos quienes supieron alentarme a seguir adelante.

A mí Directora de tesis, la Dra. Valentina Ramos, quien con su paciencia, experiencia y don de enseñanza, supo guiarme profesionalmente en el desarrollo de esta tesis.

A la Escuela Politécnica Nacional de quien siempre me sentiré orgullosa de pertenecer.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Pregunta de investigación.....	3
1.2 Objetivo General.....	3
1.3 Objetivos específicos	3
1.4 Hipótesis de trabajo	4
1.5 Marco Teórico.....	4
1.5.1 La Cultura organizacional	4
1.5.2 Importancia de la Cultura organizacional.....	5
1.5.3 El Clima organizacional	8
1.5.4 Importancia del Clima organizacional	9
1.5.5 El Clima Laboral en el Ecuador	11
1.5.6 Relación entre cultura organizacional y clima laboral	12
1.5.7 Medición del Clima laboral.....	14
2 METODOLOGÍA.....	18
2.1 Método de Investigación	18
2.2 Tipo de Investigación	18
2.3 Muestra.....	19
2.4 Instrumentos de Recolección de Datos	21
2.4.1 Cuestionario.....	21
2.4.2 Escala de medición.....	23
2.5 Procedimiento y Análisis de Datos	24
3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
3.1 Descripción de las variables relacionadas a la medición de dimensiones culturales asociadas al clima laboral en el Ecuador.	27

3.2 Identificación de ítems relacionados a las dimensiones culturales asociadas en la medición de clima laboral en el Ecuador.....	28
3.3. Validación del instrumento para medir dimensiones culturales asociadas al clima laboral.....	28
4 CONCLUSIONES.....	44
5 RECOMENDACIONES.....	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
ANEXOS.....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Variables que determinan el clima laboral.....	11
Figura 2 - Herramientas de medición del clima organizacional	14
Figura 3 - Fases para un estudio de clima organizacional	14
Figura 4 - Enfoques para medir el clima organizacional.....	15
Figura 5 - Técnicas para evaluar el clima organizacional.....	16
Figura 6 - Procedimiento previo a la evaluación del clima organizacional.....	16

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Distribución de la muestra en función a la forma legal de las organizaciones.....	20
Tabla 2 - Escala de comprensión de ítems, aplicada a expertos	21
Tabla 3 - Dimensiones de la cultura organizacional, descripción y agrupación a partir de elementos culturales identificados en estudios realizados en otros contextos.	22
Tabla 4 - Escala de medición aplicada en cuestionario de clima laboral	23
Tabla 5 - Relación entre objetivos y los resultados obtenidos	26
Tabla 6 - Primera reducción de dimensiones culturales en base a los datos distribuidos en factores o componentes principales.	30
Tabla 7 - Varianza total explicada: Primera reducción de dimensiones culturales	31
Tabla 8 - Segunda reducción de dimensiones culturales en base a los datos distribuidos en factores o componentes principales.	32
Tabla 9 - Varianza total explicada: Segunda reducción de dimensiones culturales	33
Tabla 10 - Tercera reducción de dimensiones culturales en base a los datos distribuidos en factores o componentes principales.	34
Tabla 11 - Varianza total explicada: Tercera reducción de dimensiones culturales	35
Tabla 12 - Cuarta reducción de dimensiones culturales en base a los datos distribuidos en factores o componentes principales.	36
Tabla 13 - Varianza total explicada: Cuarta reducción de dimensiones culturales	37
Tabla 14 - Resultados finales obtenidos mediante la operación reducción de datos	37
Tabla 15 - Identificación de las cuatro dimensiones culturales y distribución de los 24 ítems asociados en la medición de clima laboral dentro del contexto ecuatoriano.	38
Tabla 16 - Resultados análisis estadístico Alpha de Cronbach – Dimensión 1: Reconocimiento al desempeño.....	42

Tabla 17 - Resultados análisis estadístico Alpha de Cronbach – Dimensión 2: Relaciones interpersonales.....	42
Tabla 18 - Resultados análisis estadístico Alpha de Cronbach – Dimensión 3: Estrategia organizacional.....	42
Tabla 19 - Resultados análisis estadístico Alpha de Cronbach – Dimensión 4: Participación en la toma de decisiones.....	42
Tabla 20 - Resultados análisis estadístico Alpha de Cronbach – Dimensiones: Reconocimiento al desempeño, Relaciones interpersonales, Estrategia organizacional y Participación en la toma de decisiones.....	43
Tabla 21 – Resultados del cálculo de confianza del instrumento, según el análisis de fiabilidad Alpha de Cronbach	43

LISTA DE ANEXOS

Anexo I - Definición de dimensiones culturales asociadas al clima laboral.	57
Anexo II - Recopilación de ítems para cuestionario de clima laboral, en base a la identificación de dimensiones culturales asociadas al clima laboral, dentro del contexto ecuatoriano.....	60
Anexo III - Cuestionario aplicado a expertos para validar la comprensión del mismo	65
Anexo IV - Cuestionario de clima laboral.....	83

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo principal identificar las variables para medir las dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano. Para su efecto, se estructuró un cuestionario de clima laboral compuesto por 10 dimensiones culturales identificadas como influyentes en el contexto ecuatoriano según los autores Ramos, Núñez, Unda, & Mejía (2015): Innovación organizacional, Enfoque y liderazgo gerencial, Motivación en la organización, Reconocimiento al desempeño, Estructura organizacional, Cooperación, Relaciones interpersonales, Toma de decisiones, Proceso de control y Justicia. Adicionalmente, se identificó a través de diversas fuentes bibliográficas, 58 ítems relacionados a tales dimensiones.

El cuestionario se aplicó a una muestra que ascendió a 411 encuestados de diversas empresas del sector público, privado y mixto en la provincia de Pichincha. Los resultados obtenidos establecieron 4 dimensiones culturales, a las que denominamos: Reconocimiento al desempeño, Relaciones interpersonales, Estrategia organizacional y Participación en la toma de decisiones; además, se identificó 24 ítems asociados al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano, aplicables a nuestra realidad y cultura.

La confiabilidad de la herramienta se demostró mediante el análisis de Coeficiente Alpha de Cronbach cuyos valores son superiores a 0.8, lo que demuestra ser aceptable, válida y confiable por encontrarse dentro de los parámetros establecidos.

Palabras clave: Dimensiones culturales, cultura organizacional, clima organizacional, cuestionario.

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to identify the variables to measure the cultural dimensions associated to the labor climate within the Ecuadorian context. For its effect, a questionnaire was drawn up for the labor climate composed of 10 cultural dimensions identified as influential in the Ecuadorian context according to the authors Ramos, Núñez, Unda, & Mejía (2015): Organizational innovation, Managerial approach and leadership, Organizational motivation, Performance recognition, Organizational structure, Cooperation, Interpersonal relationships, Decision making, Control process and Justice. Additionally, 58 items related to these dimensions were identified through various bibliographic sources.

The questionnaire was applied to a sample that amounted to 411 respondents from various companies in the public, private and mixed sectors in the province of Pichincha. The results obtained established 4 cultural dimensions, which we named: Performance recognition, Interpersonal relationships, Organizational strategy and Participation in Decision making. In addition, we identified 24 items associated with the labor climate, applicable to our Ecuadorian reality and culture.

The reliability of the tool was demonstrated by the analysis of Cronbach's Alpha Coefficient whose values are higher than 0.8, which proves to be acceptable, valid and reliable because it is within the established parameters.

Keywords: Cultural dimensions, organizational culture, organizational climate, questionnaire.

1 INTRODUCCIÓN

“Toda organización crea su propia cultura o clima, con tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes” (Katz & Kahn, 2008, pág. 77).

La relación existente entre clima laboral y cultura organizacional en las organizaciones, constituye un factor importante al momento de medir el grado de aceptabilidad de parte de los trabajadores. La flexibilidad o rigidez con que las organizaciones manejen estos dos aspectos, permitirán en el instante de una evaluación, determinar cuan favorables o desfavorables resulta para sus trabajadores.

La cultura y clima laboral en el contexto organizacional, constituyen en conjunto un elemento ligado a los resultados que las organizaciones esperan sean evaluados por sus colaboradores a través de determinadas herramientas de medición y periodos de tiempo. Un favorable o desfavorable clima laboral, se fundamenta básicamente en la cultura que maneja determinada organización y cómo ésta beneficia o es percibida por sus clientes internos, externos y su entorno en general.

Los resultados obtenidos al evaluar el clima laboral en una organización, se encuentran relacionados entre lo fuerte o débil, flexible o conservadora que sea la cultura de una organización. Además, reflejarán una adecuada o inapropiada gestión del clima laboral.

Tomando en consideración el esfuerzo del gobierno en garantizar el derecho al trabajo y un adecuado entorno, las organizaciones ecuatorianas en su afán de medir el clima organizacional, hacen uso de herramientas que pretenden obtener la información necesaria, para conocer la opinión de sus colaboradores respecto al clima laboral y cultura organizacional, los resultados obtenidos contribuyen en la toma de decisiones y acciones correctivas y/o preventivas necesarias y oportunas, que canalicen mejoras y planes de acción propicios para un mejoramiento continuo de estos aspectos.

Respecto a las herramientas utilizadas en la medición de clima laboral, es importante considerar el siguiente artículo de Ramos, Nuñez, Unda, & Mejía (2015) que mencionan: “A pesar de la importancia que cobra el ambiente en las organizaciones en Ecuador, los métodos de estudio del clima laboral se han centrado fundamentalmente en dos tipos de herramientas: el Cuestionario Psicosocial de Copenhague Ista (2014), y la metodología propuesta por el Great Place to Work® (Gre12). Si bien es cierto que ambos métodos resultan interesantes, en el primer caso, el Cuestionario fue diseñado en idioma castellano para España, respetando características culturales de este contexto (Moncada et al., 2014). En el segundo caso, el procedimiento de medición del clima es controlado por el propio grupo del Great Place to Work® pues tienen el copyright de la herramienta que aplican” (p. 11).

A pesar de esta realidad, las organizaciones en su mayoría continúan utilizando estas herramientas y otras de fácil ubicación en la web para medición del clima laboral y, aunque es un elemento importante en la toma de decisiones y cambios organizacionales, no coadyuva a determinar efectivamente resultados cercanos a su entorno, cuando las dimensiones culturales utilizadas están alejadas de nuestra realidad y cultura a nivel país.

El objetivo de esta tesis, es identificar las variables para medir las dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano, mediante la creación de una herramienta de medición que será aplicada a trabajadores de empresas del sector público, privado y mixto en la provincia de Pichincha. De esta manera se busca contribuir, a que nuestro país cuente con dimensiones culturales válidas, confiables y aplicables para nuestro contexto.

La herramienta que permitirá medir las dimensiones culturales asociadas a la cultura organizacional en Ecuador, será estructurada tomando como referencia el estudio y artículo realizado por Ramos et al. (2015), que determina las siguientes dimensiones culturales: *Innovación organizacional, Enfoque y liderazgo gerencial, Motivación en la organización, Reconocimiento al desempeño, Estructura*

organizacional, Cooperación, Relaciones interpersonales, Toma de decisiones, Proceso de control y Justicia.

Esta herramienta servirá para proporcionar indicadores de medición cercanos a la realidad de lo que efectivamente deben contener las organizaciones ecuatorianas y apoyar con un adecuado ambiente laboral a sus trabajadores. Contribuirá además, en la evaluación de la cultura organizacional que manejan determinadas empresas, la alta dirección podrá analizar los resultados obtenidos y tomar decisiones necesarias que propendan a mejorarlo y que se enfoquen en ser organizaciones con culturas exitosas, que es lo que demanda actualmente el nuevo cambio cultural-organizacional.

1.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las variables para medir las dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano?

1.2 Objetivo General

Crear una herramienta que permita medir las variables culturales asociadas a la medición del clima laboral dentro del contexto ecuatoriano.

1.3 Objetivos específicos

a) Analizar las dimensiones culturales relacionadas con el clima laboral para el contexto ecuatoriano.

b) Identificar las variables generalmente asociadas a la medición de las dimensiones culturales que se relacionan con el clima laboral.

c) Establecer las características que debe tener un instrumento que permita medir las dimensiones culturales asociadas al clima laboral validado para el contexto ecuatoriano.

1.4 Hipótesis de trabajo

La hipótesis identificada en nuestro proyecto de estudio es la siguiente:

Las dimensiones culturales asociadas a la cultura organizacional en Ecuador son: Innovación organizacional, Enfoque y liderazgo gerencial, Motivación en la organización, Reconocimiento al desempeño, Estructura organizacional, Cooperación, Relaciones interpersonales, Toma de decisiones, Proceso de control y Justicia.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 La Cultura organizacional

La cultura es la forma de ser y actuar de una organización, es como su personalidad (Gan & Triginé, 2006). Según Rubió (2016) el concepto de cultura desde la perspectiva organizacional “se entiende como una forma de ser y de actuar, propia de un colectivo que tiene una manera de convivir y de relacionarse específica; es como su personalidad” (p. 93). Arnoletto & Díaz (2009) definen a la cultura organizacional como “el conjunto de los comportamientos socialmente reconocidos dentro de la organización. Tiene básicamente dos funciones: una función interna, la integración, y una función externa, la adaptación” (p. 80).

Los autores Casares & Siliceo (1997) indican que “cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales” (pp. 129-130). Puchol (2003) conceptualiza por cultura empresarial “el conjunto de normas,

valores compartidos y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa, y que caracterizan o dan una imagen externa de dicha empresa ante sus clientes, proveedores y el entorno en general” (p. 45). El autor Robbins (1994) señala que las características primarias que concentran la esencia de este concepto son: Identidad de los miembros, énfasis del grupo, enfoque hacia las personas, integración de unidades, control, tolerancia al riesgo, criterios para recompensar, tolerancia al conflicto, perfil hacia los fines o los medios y enfoque hacia un sistema abierto, que la cultura organizacional “se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras” (p. 620).

1.5.2 Importancia de la Cultura organizacional

La cultura organizacional en el medio ambiente laboral es de vital importancia en todo ámbito puesto que repercute en la conducta de sus miembros. La fuerza de una cultura organizacional define la diferencia de ésta con el resto, le otorga además su propia identidad, constituye una fuente generadora de compromiso, influencia conductual, estabilidad emocional y laboral, cohesión entre la organización y sus miembros (Robbins, 1994). Rubió (2016) indica que “para entender la cultura de una determinada empresa, debemos fijarnos en la declaración que realiza de su **misión, visión y valores** corporativos” (p. 94).

Una cultura organizacional empieza básicamente desde sus fundadores, quienes la determinan por sus costumbres, ideologías, tradiciones, experiencias, resultados y/o mejora continua. Las fuerzas que influyen para que la cultura de una organización se desarrolle en el tiempo, son los valores centrales, filosofía, marco estratégico, liderazgo, políticas, normas, procesos internos, buenas prácticas, entre otros (Robbins, 1994). Siliceo, Casares, & González (1999) señalan “por eso, responsabilidad esencial de todo líder comprometido con la cultura de su organización es la de cuidar que las partes funcionen, es decir, que cumplan con lo que se espera de ellas para el logro de las metas colectivas” (p. 87).

Según Robbins (1994) “en una cultura fuerte, los valores centrales de la organización se sostienen con firmeza y son ampliamente compartidos” (p. 625). El autor señala además que, de acuerdo a la cantidad de miembros de la organización que acepten los valores centrales de la misma, en la misma magnitud será su compromiso con éstos y, por tanto, mayor fuerza tendrá la cultura organizacional. Laloux (2016) indica que “una cultura fuerte y compartida es el pegamento que impide que las organizaciones empoderadas se desmoronen” (p. 68). Una cultura organizacional con mayor fuerza, determina el grado de influencia en la conducta de sus integrantes, genera que en el clima laboral exista mayor control de sus conductas, el compromiso y afinidad de sus integrantes hacia la organización sean más sólidos y, guarda estrecha relación con la estabilidad emocional y laboral de sus integrantes (Rubió, 2016).

De acuerdo con Robbins (1994) “la cultura se transmite a los empleados de diferentes formas, entre ellas, los relatos de casos, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje” (p. 633). Siliceo et al. (1999) son de opinión que “también hay otros elementos fundamentales para crear, mantener y desarrollar la conciencia de pertenencia a ese *nosotros* que es el colectivo organizacional: la historia común y los mitos, rituales periódicos compartidos, tradiciones, historias, etc.” (p. 87). Zapata & Rodríguez (2008) manifiestan respecto a este particular que “la cultura se compone de diversos elementos que se refieren a un orden de significaciones compartidas por un grupo humano y que conciernen: los valores, los símbolos, el lenguaje, los mitos, el héroe” (p. 228).

La alta dirección está actualmente administrando la cultura de sus organizaciones, basándose en sus propios valores, normas, reglas de juego y estructuras de poder. Conforme a las demandas competitivas o el ambiente que se presente, de existir una necesidad percibida de que la cultura deba cambiarse, será necesario hacerlo, afín de ser consecuente con las mismas (Beckhard, 1973). Rubió (2016) indica que “la cultura y la gestión del cambio organizacional van unidas [...] El desarrollo de las organizaciones solamente es posible mediante los procesos de cambio del entorno” (p. 99). El autor indica además que, el cambio de cultura es

difícil en un corto tiempo, sin embargo; constituye una herramienta importante que garantiza el cambio de rumbo que requieren las organizaciones.

Robbins (1994) determina tres fuerzas que desempeñan un papel importante para conservar una cultura:

1. **La selección.**- La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar a las personas que tienen los conocimientos, las habilidades y la capacidad para desempeñar debidamente los empleos de la organización.
2. **La alta dirección.**- Los altos mandos, con sus palabras y su conducta, establecen normas que llegan a toda la organización en cuanto a la idoneidad de enfrentar riesgos, el grado de libertad que los administradores pueden dar a sus subordinados, la forma adecuada de vestir, los actos que incidirán en aumentos de sueldos, ascensos, otras recompensas, y demás.
3. **La socialización.**- El proceso de adaptación de los empleados a la cultura organizacional. (pp. 628-630)

Siliceo et al. (1999) señalan que las tareas y retos fundamentales del líder, para construir una cultura organizacional son:

1. Crear una **visión** y compartirla con todo el personal y seguirla apasionadamente.
2. Definir la **misión** y el **código** de valores de la organización.
3. Identificar, enriquecer y encauzar el **capital intelectual y emocional** de la empresa.
4. Manejar el cambio, constituyéndose todos los líderes de la organización en **agentes de cambio**.
5. Dar a la **educación**, capacitación, y desarrollo de todo el personal una alta prioridad.
6. Crear y mantener un proceso de **mejora continua**.

7. **Claridad en los objetivos**, responsabilidades y funciones del personal.
8. Mejora sistemática del **clima organizacional**.
9. Estar en **contacto y diálogo personal** y permanente con el personal de la organización.
10. Promover un alto nivel **de energía y orientación a resultados**. (pp. 132-134)

1.5.3 El Clima organizacional

El clima organizacional son aquellos sentimientos, percepciones, expectativas, políticas, normas, procedimientos, actitudes y conductas que caracterizan la vida laboral de la organización, también se relaciona con la manera en que los componentes empresariales perciben que se hacen las cosas (Rubió, 2016). Zapata & Rodríguez (2008) indican que “el clima, está compuesto esencialmente por las percepciones y las apreciaciones individuales que cada uno de los miembros de un grupo tiene respecto a las funciones y al entorno físico y social del trabajo” (p. 227). El clima organizacional es la percepción individual y colectiva que tienen los directivos, empleados y público de una organización, es el producto de sus vivencias e interacciones en el ambiente en que trabajan diariamente y que afecta su desempeño (Arnoletto & Diaz, 2009). Brunet (2004) manifiesta que “el clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior” (p. 26). Forehand y Gilmer (1964 cit in Zapata & Rodríguez, 2008) manifiestan que “clima organizacional es el grupo de características que describen una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones, b) son de permanencia relativa en el tiempo; c) e influyen en la conducta de las personas en la organización” (p. 311).

Según Gan & Triginé (2006) “el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la

identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza [...] sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral” (p. 298). Uribe (2014) señala que “cuando se menciona el concepto de ambiente y clima laboral, es inevitable tocar temas como condiciones de trabajo, bienestar y prevención de accidentes, lo que nos lleva a considerar que el clima laboral y la salud están relacionados de manera estrecha en lo que se ha denominado factor psicosocial en los procesos de trabajo y producción industrial” (p. 16).

1.5.4 Importancia del Clima organizacional

El clima organizacional constituye un elemento importante en el desarrollo de las organizaciones y una herramienta fundamental en la toma de decisiones que propenden el mejoramiento continuo de las mismas. Un clima favorable en una organización si es percibido como tal por parte de sus integrantes, genera mayor sentido de pertenencia, compromiso, motivación, alto rendimiento, satisfacción laboral, estabilidad laboral, cumplimiento de objetivos, bajo índice de rotación y absentismo; sin embargo, si los integrantes de la organización perciben un clima que los desfavorece, provocaría un efecto contrario (Rubió, 2016). Gan & Triginé (2006) señalan que “un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial, un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa” (p. 299). Según Chiavenato (2009) “el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades” (p. 261). Santos (s.f) manifiesta que “Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc. Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.” (p. 153).

Clima organizacional es el ambiente existente entre los miembros de la organización y tiene una estrecha relación al nivel de motivación de los mismos. Cuando sus miembros están motivados el clima organizacional se traduce en relaciones satisfactorias basadas por actitudes de ánimo, interés, colaboración, etc.; sin embargo, cuando la motivación en sus miembros es contraria, el clima organizacional se deteriora basado en estados de depresión, apatía, desinterés, insatisfacción, etc. (Chiavenato, 2009). Para los autores Arnoletto & Díaz (2009) “las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores *‘no tienen la camiseta puesta’* normalmente tienen un bajo clima organizacional” (p. 106).

Para el autor Brunet (2004) “el clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en mención” (pp. 12-13). El autor manifiesta además que “en una empresa pueden haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes [...] es evidente que una organización puede poseer microclimas en su interior” (p. 21).

Para la alta dirección, conocer acerca de los factores que influyen en la percepción del clima organizacional de parte de los empleados, es una herramienta de información que coadyuvará en la toma de decisiones como: planificación, cambio de comportamientos inapropiados, optimización de la productividad y calidad del trabajo, mejora en las relaciones interpersonales, logro de una organización más eficiente (Rubió, 2016). Según mencionan los autores Arnoletto & Díaz (2009) “conocer la importancia que tiene el clima en el éxito de las organizaciones es una exigencia para todos los integrantes de la misma y de una manera especial para sus principales responsables. Se debe considerar que la estructura organizacional es una materia bruta que hay que ir moldeando día a día” (p. 106). Beckhard (1973) indica que una condición esencial de cualquier

programa efectivo de cambio radica en “la necesidad de hacer al clima organizacional más consecuente tanto con las necesidades individuales como con los otros apremiantes cambios del ambiente” (p. 19). Los elementos que constituyen un reto y tarea de los líderes para el mejoramiento sistemático del clima organizacional es el fortalecimiento del trabajo en equipo, los procesos humanos y la cultura organizacional (Siliceo et al., 1999).

Likert (1961 cit in Rubió, 2016) señala que “La teoría de los sistemas de Likert, desde su punto de vista existen tres tipos de variables que determinan las características de una organización; y de la combinación de estas se pueden deducir dos grandes tipos de clima laboral” (pp. 108-109).

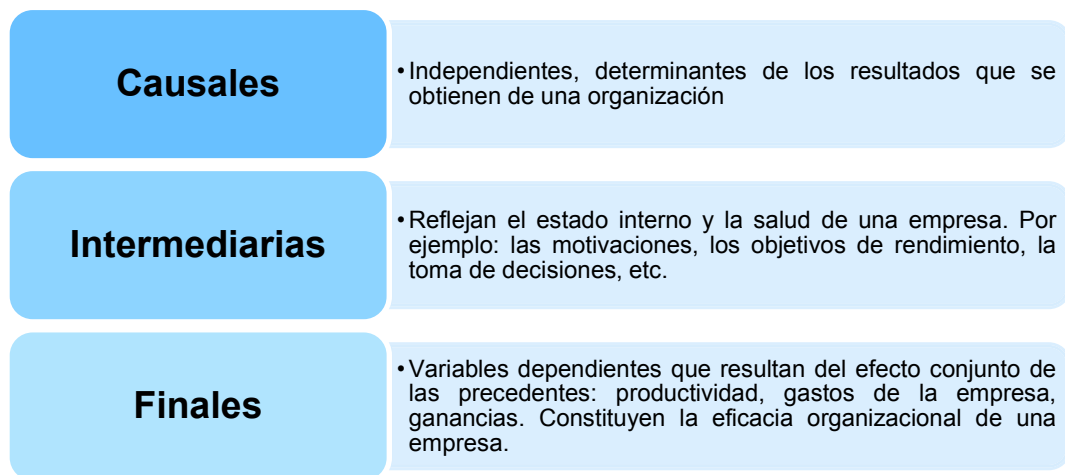


Figura 1 - Variables que determinan el clima laboral (Rubio, 2016, pp. 108-109)

1.5.5 El Clima Laboral en el Ecuador

El gobierno ecuatoriano en su afán e interés de mantener un ambiente laboral adecuado para que los trabajadores se desarrollen apropiadamente, ha estipulado en su legislación, artículos que determinan ser un derecho y una garantía para la fuerza laboral ecuatoriana. La Constitución de la República del Ecuador (2008) estipula en su Art. 33 “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo

saludable y libremente escogido o aceptado” (p. 34). El Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017) menciona en su Art. 9 “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas” (p. 83).

Toro (2014) señala que “en la práctica, existen casos, en el Ecuador, que esta herramienta de gestión, al ser administrada en cuestionarios anónimos y reservados, ha sido la oportunidad perfecta para proyectar frustraciones, incomodidades y exigencias de un grupo de empleados. Es conveniente recordar que existe una relación directamente proporcional entre esfuerzo, resultado y recompensa” (p. 3). La Revista Líderes (2014) señala “en Ecuador, una de las maneras más comunes de medir el ambiente de trabajo es con encuestas anuales o semestrales [...] Lorena Pastor (Consultora en Recursos Humanos), señala [...] Una ola de despidos o el pago de utilidades inciden, pero tienen un efecto que no dura más allá de tres meses [...] Eddy Troya, gerente de la consultora Human Plus manifiesta que no más del 10% de las empresas ecuatorianas aplica acciones encaminadas a generar un buen ambiente laboral” (p. 1). Ramos et al. (2015) mencionan “sin embargo, a pesar de la importancia que cobra el ambiente en las organizaciones en Ecuador, los métodos de estudio del clima laboral se han centrado fundamentalmente en dos tipos de herramientas: el Cuestionario Psicosocial de Copenhague (Istas, 2014) y la metodología propuesta por el Great Place to Work® (Work, 2012) [...] el Cuestionario fue diseñado en idioma castellano para España, respetando características culturales de este contexto (Moncada et al., 2014). En el segundo caso, el procedimiento de medición del clima es controlado por el propio grupo del Great Place to Work® pues tienen el copyright de la herramienta que aplican” (p. 11).

1.5.6 Relación entre cultura organizacional y clima laboral

Rubió (2016) menciona “si la cultura se entiende como algo «ancestral», aprendido y transmitido, que puede modificarse a largo plazo; el clima son los atributos o conjunto de atributos del ambiente de trabajo. Estos atributos pueden cambiar en un tiempo inferior, en ocasiones a corto plazo. De ahí la importancia de considerar este concepto en relación con la cultura organizacional, pues

ambos se interrelacionan e influyen entre sí” (p. 103). Para el autor Santos (s.f) “el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización” (p. 153). La publicación del Departamento Administrativo de la Función Pública (2001) menciona que “mientras el CO (clima organizacional) es un principio relativamente cambiante, la cultura organizacional supone permanencia, constancia y aún inercia. El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción [...] Por su parte la cultura los afecta a todos” (pp. 16-17).

Según los autores Svyantek & Bott (2004) la cultura organizacional es ideada como un conjunto de valores compartidos y normas mantenidas por los empleados que rigen sus interacciones con compañeros de trabajo, la alta dirección, los clientes. El clima está más orientado conductualmente; como por ejemplo, a través de la creatividad, innovación, seguridad o el servicio que pueden descubrirse en el mismo lugar de trabajo. La cultura organizacional influye en las orientaciones de las personas hacia los demás, el trabajo y el ambiente; mientras tanto, el clima se muestra o desarrolla conforme los individuos experimentan aspectos como: calidez, ambigüedad y cuestiones similares a través de acciones e interacciones (Denison, 1996). Según mencionan los autores Hernández, Méndez, & Contreras (2014) en su artículo de investigación “históricamente, los estudios del clima se han traslapado con los de cultura en el sentido de que ambos tipos de investigación examinan el fenómeno organizacional (Denison, 1996 y Virtanen, 2000). Varios autores han señalado que el clima está más presente que la cultura, y ésta se encuentra más latente o subyacente que el clima (Virtanen, 2000). Patterson et al. (2005) consideran que el clima puede entenderse como una manifestación de la cultura; sin embargo, se requiere

fortalecer la asociación entre los dos constructos, lo que puede hacerse mediante un modelo” (p. 237).

1.5.7 Medición del Clima laboral

Para un estudio o diagnóstico del clima, es necesario contar con la colaboración y apoyo de la alta dirección y conocer acerca de sus objetivos, los resultados del estudio permiten medir el nivel de satisfacción de sus individuos, necesidades existentes, fortalezas y áreas de mejora. Para la medición del clima organizacional, existen tres herramientas fundamentales (Rubió, 2016):

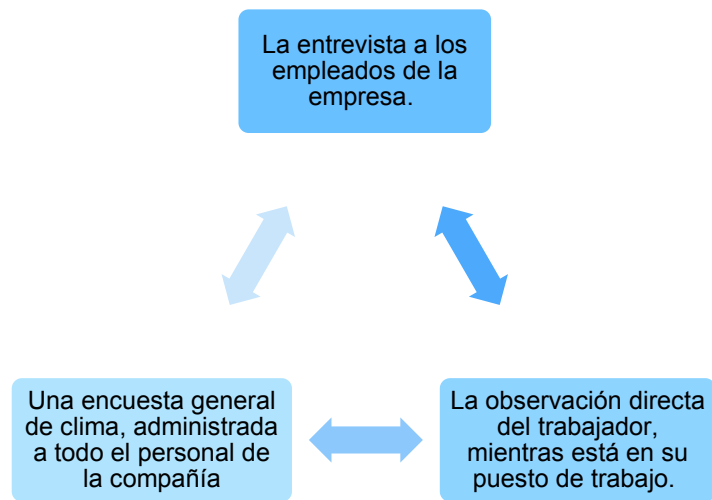


Figura 2 - Herramientas de medición del clima organizacional (Rubió, 2016, pág. 110)

Para un adecuado estudio de clima laboral, el autor Rubió (2016), recomienda seguir las siguientes fases:

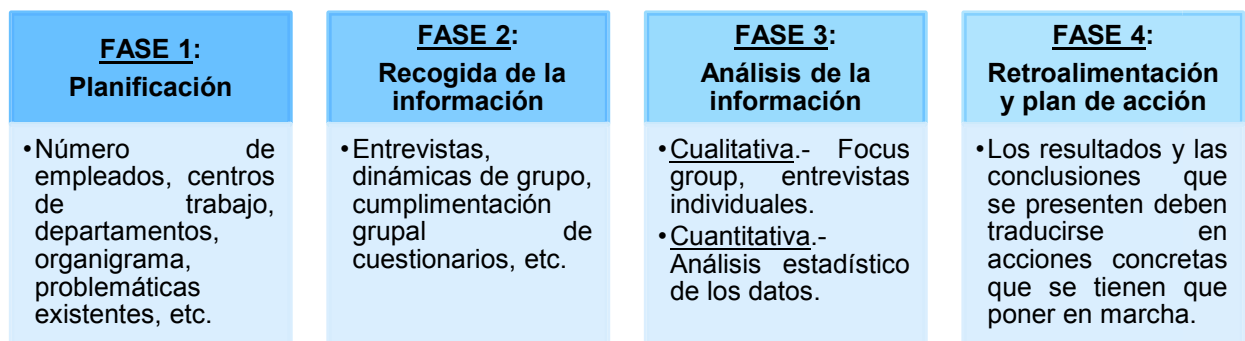


Figura 3 - Fases para un estudio de clima organizacional (Rubió, 2016, pág. 113)

Brunet (2004) indica que “el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción” (p. 41). El autor, agrega además, que la calidad de un cuestionario se basa en la cantidad y tipo de dimensiones que se mida, si el instrumento de medida permite ampliamente filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de determinada organización, éste se constituye en eficaz. Dentro de las medidas de clima organizacional se puede identificar tres enfoques:

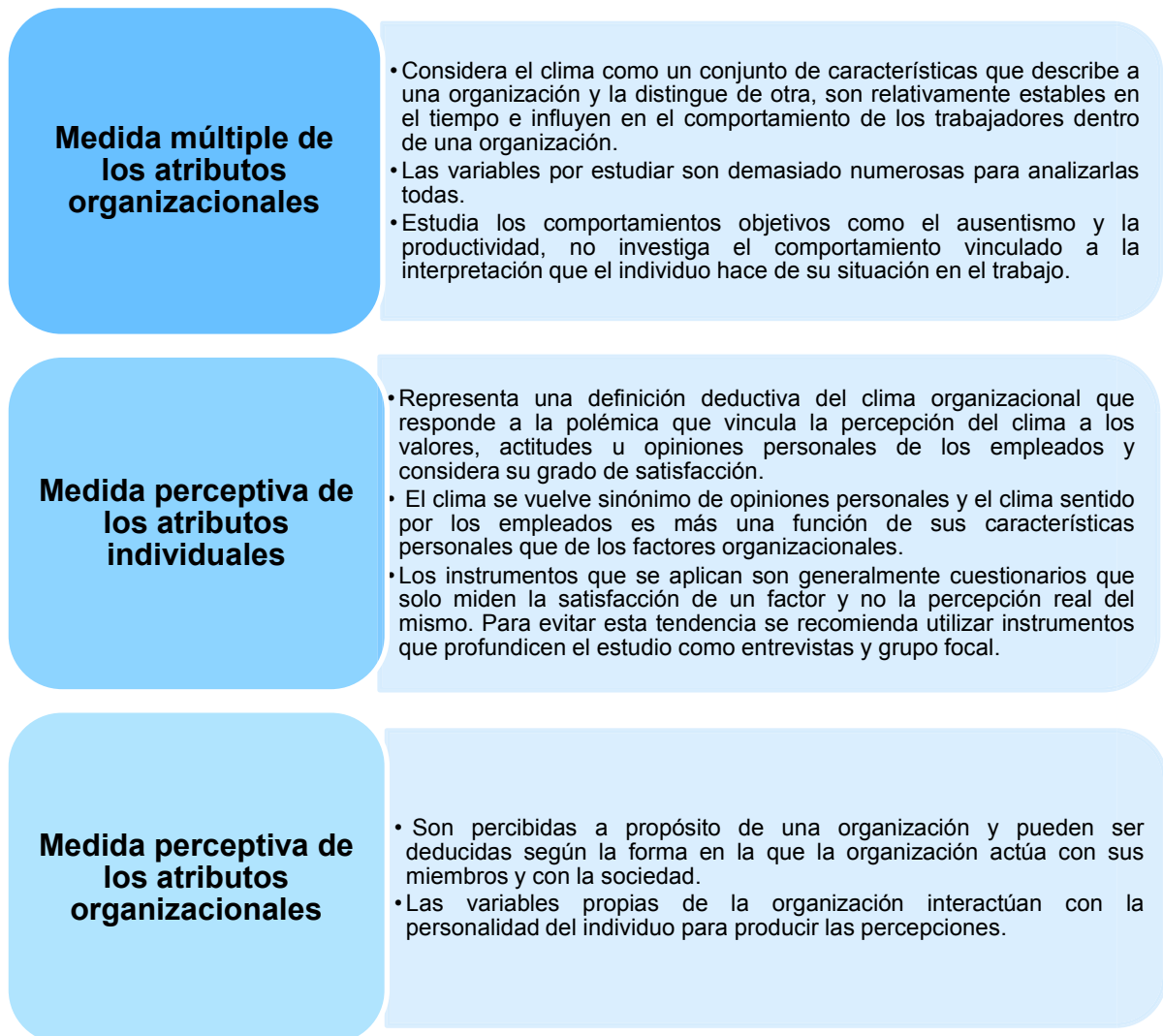


Figura 4 - Enfoques para medir el clima organizacional
(Brunet, 2004, pp. 17-20)

Según Montalbán (2003) dentro de las organizaciones suele ser normal el uso de evaluaciones de carácter intuitivo e informal del clima organizacional y, cuando se presentan problemas considerables es conveniente el uso de estudios profesionales acerca de este particular. En la práctica, lo recomendable es acudir a especialistas que diseñen un eficiente procedimiento que permita sobretodo, atender tales necesidades con los recursos económicos disponibles. Las dos técnicas que el autor recomienda aplicar a través de expertos son:



Figura 5 - Técnicas para evaluar el clima organizacional (Montalbán, 2003)

Respecto al procedimiento previo a seguir, el autor Montalbán (2003), recomienda efectuar lo siguiente:

1. Realizar una evaluación preliminar del clima organizacional, recurriendo a su propio criterio, consultando al equipo de Gerentes y al personal clave de la empresa.
2. Si la evaluación preliminar del clima organizacional identifica que sus características son adecuadas o que los problemas no son críticos, probablemente no necesita realizar un estudio profesional del mismo; sin embargo, debe mantenerse vigilante.
3. Si la evaluación preliminar del clima organizacional identifica problemas críticos, será conveniente realizar un estudio del mismo afín de conocerlo con mayor precisión. Para esto es conveniente recurrir a especialistas.
4. Una vez realizado el estudio de clima organizacional, identifique las áreas que deben ser mejoradas y diseñe un plan integral de acción y seguimiento, con la ayuda de especialistas.

Figura 6 - Procedimiento previo a la evaluación del clima organizacional (Montalbán, 2003).

Katz & Khan (2008) manifiestan que “en las investigaciones se ha descuidado al clima organizacional, no obstante que éste puede proporcionar valiosos resultados que ayuden a comprender el funcionamiento organizacional [...] lo que idealmente se necesita para estudiar el clima organizacional es la observación participante, que aporte guías significativas y profundidad sistemática en las entrevistas de muestras adecuadas de población dentro de la organización, que aseguren una representación atingente” (p. 78). Para Gibson & Colbs (1987 cit in Arnoletto & Díaz, 2009) “medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad [...] medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados” (p. 103). De acuerdo con Martín & Colbs (2002 cit in Arnoletto & Díaz 2009) el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita: a) “Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; b) Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico” (p. 105).

2 METODOLOGÍA

2.1 Método de Investigación

El enfoque de estudio de la presente tesis es mixto. Los autores Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez (2014) mencionan al respecto “llamado también investigación multimetódica o modelo integrador, multimodal, pretende conjugar los procedimientos de la investigación cuantitativa con los de la investigación cualitativa” (p. 168). El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). Una de las fases más importantes de la investigación cuantitativa, consiste en el procesamiento, análisis e interpretación de los datos recolectados mediante el instrumento respectivo, para lo cual se recurre a la ciencia estadística (Ñaupas et al., 2014). El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández et al., 2006). Ñaupas et al. (2014) menciona que “es un modo de investigar, es un enfoque, un estilo que adopta el investigador en razón del objeto de estudio, de sus objetivos, de los problemas concretos que selecciona en su área profesional” (pp. 659-660).

La conceptualización de las 10 dimensiones culturales identificadas como influyentes en el contexto ecuatoriano según los autores Ramos et al. (2015) y, la identificación de los 58 ítems del cuestionario; a través de la consulta en diferentes fuentes bibliográficas, abarca el enfoque cualitativo. La medición y cálculo de correlaciones entre variables de dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano, abarca el enfoque cuantitativo.

2.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizada es la *correlacional*, cuyo estudio tiene como propósito según Hernández et al. (2006) “conocer la relación que exista entre dos

o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular [...] Los estudios correlacionales miden cada variable presuntamente relacionada y, después, miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba” (p. 105). Ñaupas et al. (2014) mencionan que “utilizan cuando se quiere establecer el grado de correlación o de asociación entre una variable (X) y otra variable (Z) que no sean dependientes una de la otra” (p. 642). Para el autor Tamayo (2003) “la existencia y fuerza de esta covariación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación [...] Permite identificar asociaciones entre variables, pero hay que prevenir que ellas sean espurias o falsas, introduciendo los controles estadísticos necesarios” (p. 50).

En esta tesis, se determinó la relación existente entre las dimensiones culturales identificadas por Ramos et al. (2015): *Innovación organizacional, Enfoque y liderazgo gerencial, Motivación en la organización, Reconocimiento al desempeño, Estructura organizacional, Cooperación, Relaciones interpersonales, Toma de decisiones, Proceso de control y Justicia* y, los 58 ítems establecidos para su valoración, mediante un cuestionario de clima laboral aplicado a una determinada muestra.

2.3 Muestra

Según Hinkin (1998), el investigador debe asegurar que los datos se recogen de una muestra de tamaño apropiado para llevar a cabo de manera adecuada los análisis posteriores. La muestra se conformó a partir de la cantidad de ítems identificados, con al menos 5:1 de acuerdo con el autor; es decir, por cada ítem del cuestionario se requiere de 5 encuestados. Los ítems identificados suman 58 y se requirió de una muestra de 290 encuestados.

Para nuestro objeto de estudio la muestra ascendió a 411 encuestados; por cada ítem del cuestionario, fueron 7 los encuestados de diferentes empresas del sector público, privado y mixto de la provincia de Pichincha. Las características socio-

demográficas en función a la forma legal de las organizaciones, se detallan a continuación.

Tabla 1 – Distribución de la muestra en función a la forma legal de las organizaciones

	PÚBLICA	PRIVADA	MIXTA
GÉNERO (%)			
Masculino	58	59	100
Femenino	42	41	0
ESTADO CIVIL (%)			
Soltero/a	52	53	67
Casado/a	36	32	33
Divorciado/a	8	8	0
Union Libre	3	7	0
Viudo/a	1	0	0
NIVEL ACADÉMICO (%)			
Secundaria	6	5	0
Técnico	3	7	0
Tercer Nivel	54	64	67
Maestría	34	23	33
Doctorado	3	1	0
EDAD (%)			
Menos de 25 años	37	5	0
De 25 a 50 años	57	92	100
De 51 años en adelante	6	3	0

Fuente: La autora

La totalidad de la muestra se define en función a la forma legal de las organizaciones a las que pertenecen los encuestados, el 57% representa a empresas del sector público, el 42% al sector privado y el 1% al sector mixto. Respecto al género, el 59% correspondió al masculino y el 41% al femenino. La edad predominante de los encuestados que comprende de los 25 a los 50 años de edad, representa el 70%, seguido de la edad correspondiente a menos de 25 años del 27% y, la edad de 51 años en adelante del 3%.

En lo referente al nivel académico, el Tercer Nivel refleja mayor representación con el 62%, seguido por el de Maestría del 25%. El estado civil de los

encuestados con mayor porcentaje está representado por los solteros con un 53% y, del 35% por los casados.

2.4 Instrumentos de Recolección de Datos

2.4.1 Cuestionario

Su finalidad es recopilar información para posterior verificar las hipótesis planteadas. Consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación (Ñaupas et al., 2014). Para su efecto, se estructuró un cuestionario en base a las dimensiones culturales identificadas por Ramos et al. (2015), según indica la Tabla 3. Por cada dimensión cultural, se recopiló a través de la consulta en diferentes fuentes bibliográficas, diversidad de ítems asociados a dichas dimensiones, conforme detalla el Anexo II.

Es importante mencionar que previo a la aplicación del cuestionario a la totalidad de la muestra, éste fue sometido a validación y comprensión por expertos con experiencia en medición de clima laboral, quienes trabajaron con el mismo modelo de cuestionario pero con una escala de comprensión de ítems, que detalla lo siguiente:

Tabla 2 - Escala de comprensión de ítems, aplicada a expertos

Comprensión del ítem (Identificar de 0 a 4, donde 0 = nada y 4 = mucho)				
0	1	2	3	4

Escala establecida por Ramos, V. (2015)

Los registros en que los expertos validaron la comprensión de los 58 ítems, se muestra detalladamente en el Anexo III.

Tabla 3 - Dimensiones de la cultura organizacional, descripción y agrupación a partir de elementos culturales identificados en estudios realizados en otros contextos.

No.	Dimensiones de la cultura	Elementos de cultura organizacional	Descripción de las Dimensiones	Artículos
1.	Innovación organizacional	Innovación Visión	Nivel de innovación, creatividad y visión permitido a los empleados	(Alarcón y Cea, 2007; Cardona y Cruz, 2014b; DeCotils et al., 1980; Hernández y Valencia, 2014; Patterson y West, 2005; Ramos et al., 2011; Rowland y Kyriazis, 2006)
2.	Enfoque y liderazgo gerencial	Estilo de gerencia Percepción gerencial sobre la organización Liderazgo Identificación de los objetivos Organización del trabajo Imagen gerencial	Estilo, percepción y forma de organizar el trabajo por parte de la gerencia	(Álvarez, 2006; Brown y Leigh, 1996; Cardona y Cruz, 2014b; Carrasco et al., 2012; Clissold, 2006; Constantin, 2008; Hernández y Valencia, 2014; James et al., 2008; Moncada et al., 2014; Ramos et al., 2011; Rowland y Kyriazis, 2006; Work, 2012)
3.	Motivación en la organización	Entusiasmo y apoyo Motivación Confianza Inseguridad	Sentimientos de motivación, entusiasmo y confianza de los trabajadores en la organización y su trabajo	(Alarcón y Cea, 2007; Álvarez, 2006; Brown y Leigh, 1996; Cardona y Cruz, 2014b; Constantin, 2008; DeCotils et al., 1980; José et al., 2011; Ramos et al., 2011)
4.	Reconocimiento al desempeño	Reconocimiento Recompensa Incentivos Posibilidades de desarrollo	Reconocimiento, recompensa e incentivos basados en el desempeño de los empleados	(Alarcón y Cea, 2007; Brown y Leigh, 1996; Moncada et al., 2014; Ramos et al., 2011)
5.	Estructura organizacional	Clima en estructura Presión	Características de la estructura organizacional que presenta la empresa	(Alarcón y CEA, 2007; Clissold, 2006; DeCotils et al., 1980; Denison, 1996; Moncada et al., 2014; Patterson y West, 2005; Ramos et al., 2011; Rowland y Kyriazis, 2006)
6.	Cooperación	Participación Trabajo en equipo Afilación grupal Sentimiento de grupo	Participación, trabajo en equipo y sentimiento de pertenencia que tienen los trabajadores en la empresa	(Alarcón y Cea, 2007; Álvarez, 2006; Clissold, 2006; Denison, 1996; James et al., 2008; José et al., 2011; Moncada et al., 2014; Ramos et al., 2011; Rowland y Kyriazis, 2006; Thumin y Thumin, 2011; Work, 2012)
7.	Relaciones interpersonales	Comunicación Relaciones sociales Cohesión Conflicto Relación laboral-familiar Interacción social	Comunicación, relaciones sociales, relaciones familiares-laborales e interacción social dentro de la organización	(Alarcón y Cea, 2007; Álvarez, 2006; Clissold, 2006; Constantin, 2008; Hernández y Valencia, 2014; José et al., 2011; Ramos et al., 2011; Rowland y Kyriazis, 2006; Wallace et al., 1999; Work, 2012)
8.	Toma de decisiones	Autonomía Responsabilidad Delegación actividades y funciones	Nivel de autonomía, responsabilidades y delegación de actividades/funciones que tienen los trabajadores	(Álvarez, 2006; Cardona y Cruz, 2014a; DeCotils et al., 1980; Denison, 1996; Hernández y Valencia, 2014; James et al., 2008; José et al., 2011; Patterson y West, 2005; Ramos et al., 2011; Rowland y Kyriazis, 2006)
9.	Procesos de control	Control Horas de trabajo Eficiencia en la productividad Influencia	Control, tiempo dedicado al trabajo y nivel de productividad del trabajador	(Alarcón y Cea, 2007; Álvarez, 2006; Cardona y Cruz, 2014b; Hernández y Valencia, 2014; José et al., 2011; Ramos et al., 2011; Thumin y Thumin, 2011)
10.	Justicia	Equidad	Percepción de la equidad y la justicia dentro de la organización por parte de los trabajadores	(Cardona y Cruz, 2014b; DeCotils et al., 1980; Moncada et al., 2014; Ramos et al., 2011; Wallace et al., 1999; Work, 2012)

Artículo de Ramos, Núñez, Unda & Mejía (2015)

Finalmente, el cuestionario se estructuró como *Formulario de Google* en el sistema de Google Drive y el método utilizado para su aplicación fue el de Bola de Nieve, que consistió en solicitar a cada encuestado que compartiera entre sus contactos de correo electrónico, el siguiente link: <https://goo.gl/forms/AbzKnPM9f9xghCeh1>. Por la estructura web del cuestionario, las respuestas de cada encuestado eran guardadas automáticamente en una base de Excel e inmediatamente tabuladas cuando el encuestado terminaba de responder el cuestionario y lo enviaba.

El cuestionario se compuso de 4 niveles para su respectivo llenado, según consta en el Anexo IV:

- Breve descripción del objeto del cuestionario, tiempo de llenado.
- Cuestionario de clima laboral con 58 ítems y escala de 7 puntos de respuesta.
- Datos Socio-Demográficos y organizacionales.
- Agradecimiento.

2.4.2 Escala de medición

Es un conjunto de reactivos presentados en forma de afirmaciones o proposiciones a los cuales se pide responder a los investigados, en una u otra forma. Cada afirmación o juicio va acompañado de determinadas respuestas escaladas de un extremo a otro, a las que se asigna un valor, de mayor a menor o viceversa (Ñaupas et al., 2014).

La escala de medición utilizada se estructuró en base a 7 puntos, cuyas respuestas se encuentran escaladas de un extremo a otro, como se expresa a continuación:

Tabla 4 - Escala de medición aplicada en cuestionario de clima laboral

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo bastante	Desacuerdo poco	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Acuerdo poco	Acuerdo bastante	Totalmente de acuerdo
---------------------------------	----------------------------	------------------------	---------------------------------------	---------------------	-------------------------	------------------------------

Escala establecida por Ramos, V. (2015)

La estructura de la escala de medición en 7 puntos, permitió a los encuestados seleccionar una opción entre categorías positivas, negativas y neutras, lo que facilitó el poder graduar su opinión y generar mayor precisión en los resultados.

2.5 Procedimiento y Análisis de Datos

El procesamiento y análisis de datos se realizó a través del paquete estadístico SPSS, en su versión 24 (IBM, 2016). Según Ñaupas et al. (2014) “las iniciales corresponden a Statistic Package Social Sciences que significa paquete estadístico para ciencias sociales. El sistema permite efectuar una gran cantidad de tareas de diseños, cálculos, análisis, graficación, en pocos segundos” (p. 506). Se realizaron dos tipos de cálculos estadísticos: a) La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett y, b) Alpha de Cronbach para determinar los niveles de confianza del instrumento.

Con los datos obtenidos de la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett, se efectuó adicionalmente la operación *reducción de datos* en cuatro fases con los valores mayores a 0,4 que contenía cada dimensión, esta operación permitió la eliminación de ítems y finalmente la identificación de las dimensiones e ítems que nos permitirían medir clima laboral dentro del contexto ecuatoriano. Al respecto Hinkin, Tracey, & Enz (1997) en su artículo de investigación mencionan “el investigador puede encontrar útil examinar las correlaciones entre ítems, entre las variables y, cualquier variable que se correlacione a menos de 0,4 con todas las demás variables, puede ser suprimida del análisis (Kim y Mueller, 1978). Las correlaciones bajas indican los ítems que no se extraen del dominio apropiado y que están produciendo error y falta de fiabilidad (Churchill, 1979)” (p. 11). Para los autores Costello & Osborne (2005, pág. 4), un ítem de 0,32 representa un ítem saturado y el investigador debe decidir si un ítem así debe ser eliminado del análisis, lo que puede ser una buena opción si hay varios ítems adecuados y con fuerte carga (0.50 o más) en cada factor. Reise, Waller, & Comrey (2000, pág. 6) recomienda que los investigadores hagan todo lo posible para diseñar instrumentos donde cada variable se cargue altamente en una sola dimensión.

La varianza y el porcentaje obtenido en las cuatro fases de la reducción de datos, también permitieron determinar el porcentaje de aceptabilidad del procedimiento. Los autores Hinkin et al. (1997), mencionan respecto a la varianza lo siguiente “cuanto mayor sea el porcentaje, mejor [...], pero el 60% puede servir como un objetivo mínimo aceptable” (p. 12).

El segundo cálculo estadístico fue el de confianza del instrumento según el análisis de Coeficiente Alpha de Cronbach; que como su nombre lo indica, permitió determinar la confiabilidad de la herramienta. Según el autor Cronbach (1951 cit in Oviedo & Campo-Arias, 2005), “es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados” (p. 575). De acuerdo a los autores Oviedo & Campo-Arias (2005), “según la teoría clásica, la confiabilidad se define como el grado en que un instrumento de varios ítems mide consistentemente una muestra de la población” (pp. 573-574). El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es de 0,70; por debajo de este valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. El valor máximo esperado es 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación, por tanto, deben eliminarse. Usualmente, se prefieren valores de alfa entre 0,80 y 0,90 (Oviedo & Campo-Arias, 2005). Clark & Watson (1995, pág. 16), recomienda un coeficiente de alfa de al menos 0,80.

Como resultado final, se establecieron 4 dimensiones culturales y 24 ítems asociados al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano, como instrumentos válidos y confiables a ser aplicados en la medición de clima laboral.

3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación presentamos los resultados obtenidos respecto a los objetivos planteados en esta tesis:

Tabla 5 - Relación entre objetivos y los resultados obtenidos

	Objetivos	Resultados
Objetivo General	Crear una herramienta que permita medir las variables culturales asociadas a la medición del clima laboral dentro del contexto ecuatoriano.	Creación y aplicación de un cuestionario con dimensiones culturales e ítems asociados a la medición de clima laboral dentro del contexto ecuatoriano.
Objetivos específicos	a). Analizar las dimensiones culturales relacionadas con el clima laboral para el contexto ecuatoriano.	Conceptualización de las dimensiones culturales identificadas como influyentes dentro del contexto ecuatoriano.
	b). Identificar las variables generalmente asociadas a la medición de las dimensiones culturales que se relacionan con el clima laboral.	Identificación de 4 dimensiones culturales y 24 ítems asociados en la medición de clima laboral dentro del contexto ecuatoriano.
	c). Establecer las características que debe tener un instrumento que permita medir las dimensiones culturales asociadas al clima laboral validado para el contexto ecuatoriano.	Descripción del instrumento de medición, dimensiones culturales e ítems asociados en la medición de clima laboral dentro del contexto ecuatoriano.

Fuente: La autora

De acuerdo con los objetivos planteados, se estructuró un cuestionario de clima laboral compuesto por dimensiones culturales identificadas como influyentes por los autores Ramos et al. (2015) y 58 ítems asociados a dichas dimensiones, a través de la consulta en diversas fuentes bibliográficas. El cuestionario se aplicó a una muestra que ascendió a 411 encuestados del sector público, privado y mixto en la provincia de Pichincha y, los resultados determinaron 4 dimensiones

culturales y 24 ítems asociados al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano. La aceptabilidad del procedimiento y la confiabilidad del instrumento, resultaron válidos, confiables y aplicables para nuestro contexto y cultura a nivel país; conforme se detalla en los siguientes numerales.

3.1 Descripción de las variables relacionadas a la medición de dimensiones culturales asociadas al clima laboral en el Ecuador.

Según Ñaupas et al. (2014) las variables “son atributos, cualidades, características observables que poseen las personas, objetos, instituciones que expresan magnitudes que varían discretamente o en forma continua” (p. 316). Hernández et al. (2006) señalan que “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse [...] adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables” (pp. 123-124). Nuñez (2007) indica que “la variable es todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación, es también un concepto clasificatorio, pues asume valores diferentes, los que pueden ser cuantitativos o cualitativos y también pueden ser definidas conceptual y operacionalmente” (p. 167).

Debido a la importancia que representan las variables en una investigación y conforme detalla la Tabla 3, el principal insumo utilizado para el desarrollo de esta tesis, representan las 10 dimensiones culturales identificadas como influyentes en el contexto ecuatoriano según los autores Ramos et al. (2015). Tales dimensiones se utilizaron en la elaboración del cuestionario de clima laboral y, con el propósito de adquirir una mayor comprensión de su significado, se recurrió a diferentes fuentes bibliográficas que permitieron obtener una diversidad de conceptos.

La conceptualización de dimensiones culturales asociadas al clima laboral, de acuerdo a los autores consultados, se detalla en el Anexo I.

3.2 Identificación de ítems relacionados a las dimensiones culturales asociadas en la medición de clima laboral en el Ecuador.

Batanero & Díaz (s.f.) en su estudio mencionan que "un ítem de un cuestionario es una unidad de medida que consta de un estímulo y una forma prescriptiva de respuesta y su fin es inferir la capacidad del examinado en un cierto constructo (habilidad, rasgo, etc.), proporcionando datos cuantificables sobre la persona que lo completa (Osterlind, 1989)" (p. 5). Los ítems deben ser entendidos por el encuestado según lo previsto por el investigador si se van a obtener respuestas significativas (Hinkin et al., 1997). Al considerar el número total de ítems, hemos tratado de cubrir adecuadamente el contenido y asegurar una fiabilidad satisfactoria (Millman & Greene, 1989 cit in Batanero & Díaz, s.f.).

Los ítems corresponden a las 58 preguntas que forman parte del cuestionario de clima laboral (según Anexo IV). Por cada dimensión cultural (según Tabla 3), se recopiló a través de una consulta en diferentes fuentes bibliográficas, diversidad de ítems asociados a dichas dimensiones. Debido a la importancia que representa la identificación adecuada de ítems y su incidencia directa con el objetivo de estructurar un determinado cuestionario, la consulta de ítems permitió establecer aquellos que más concordaban con cada dimensión cultural, brinden mayor comprensión al encuestado y permitan obtener resultados acordes a nuestro objeto de estudio.

El detalle de los ítems identificados en relación a las dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano, constan en el Anexo II.

3.3. Validación del instrumento para medir dimensiones culturales asociadas al clima laboral.

Conforme a los criterios de investigación de varios autores, mencionados en el numeral *2.5 Procedimiento y Análisis de Datos*; con los resultados obtenidos por

la aplicación del cuestionario de clima laboral, el primer cálculo estadístico aplicado fue el análisis factorial exploratorio con la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett, a través del paquete estadístico SPSS en su versión 24 (IBM, 2016). Los datos de éste primer cálculo estadístico se distribuyeron en factores o componentes principales, con los que se efectuó, la operación *reducción de datos* en cuatro fases.

En relación al primer cálculo estadístico, los 58 ítems identificados para el cuestionario, se distribuyeron automáticamente en 7 dimensiones (componentes principales), según detalla la Tabla 6. Con base en estos datos, se efectuó la *primera reducción* de dimensiones culturales en los ítems distribuidos en cada dimensión y, cuyos valores fueron $>0,4$. Con tales ítems se efectuó una operación entre dimensiones, la diferencia de esta operación que resultó $>0,1$ se conservó, mientras que los valores que dieron como resultado $<0,1$ fueron eliminados. Los ítems o preguntas eliminadas en la primera reducción fueron: 46, 42, 11, 50, 53, 7, 21, 56, 27, 34, 10, 31, 22. El número de ítems en esta primera fase, se establecieron en 45.

Las tablas 6, 8, 10 y 12 que analizaremos a continuación, representan la distribución de los ítems y dimensiones culturales en factores o componentes, que dieron como resultado del primer cálculo estadístico aplicado. Los datos seleccionados de color celeste en cada componente o dimensión de las tablas señaladas, son los valores $>0,4$ con cuyos datos se efectuó la operación entre dimensiones y por su resultado se decidió conservar o eliminar; mientras que las preguntas/ítems de color naranja, son aquellos que fueron eliminados, conforme se describe en el procedimiento de *reducción de datos* del párrafo anterior.

Adicionalmente, con el propósito de comprobar la aceptabilidad del procedimiento, se determinó los porcentajes de la varianza en sus cuatro fases y cuyos resultados los visualizaremos en las tablas 7, 9, 11 y 13 respectivamente.

Tabla 6 - Primera reducción de dimensiones culturales en base a los datos distribuidos en factores o componentes principales.

Matriz de componente rotado ^a							
	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Pregunta 33	0,778	0,284	0,163	0,042	0,183	-0,033	0,029
Pregunta 18	0,773	0,186	0,177	0,081	0,088	0,153	0,036
Pregunta 55	0,770	0,106	0,213	0,098	0,134	-0,028	0,088
Pregunta 52	0,769	0,203	0,117	0,081	0,159	0,045	-0,025
Pregunta 58	0,752	0,258	0,323	-0,026	-0,004	0,152	-0,008
Pregunta 28	0,740	0,259	0,258	0,154	0,185	0,007	0,073
Pregunta 20	0,720	0,157	0,180	0,136	0,147	0,270	0,004
Pregunta 32	0,704	0,198	0,236	-0,068	0,062	0,219	-0,216
Pregunta 12	0,697	0,336	0,105	0,115	0,309	0,126	0,077
Pregunta 36	0,694	0,157	0,413	0,041	0,076	0,225	-0,046
Pregunta 14	0,690	0,287	0,272	0,143	0,134	0,226	0,086
Pregunta 54	0,652	0,330	0,272	0,134	0,144	-0,071	0,141
Pregunta 45	0,650	0,338	0,426	0,099	0,058	0,015	-0,012
Pregunta 44	0,643	0,439	0,223	0,105	0,253	-0,129	0,023
Pregunta 43	0,630	0,264	0,507	0,151	0,105	0,124	0,021
Pregunta 35	0,616	0,268	0,280	0,244	0,015	0,085	0,184
Pregunta 29	0,603	0,291	0,271	0,213	0,258	0,023	0,108
Pregunta 30	0,575	0,361	0,383	0,219	0,151	-0,021	0,104
Pregunta 46	0,551	0,239	0,480	0,132	0,310	-0,086	-0,017
Pregunta 16	0,540	0,354	0,266	0,122	0,123	0,408	-0,008
Pregunta 40	0,538	0,315	0,427	0,177	0,244	-0,027	0,071
Pregunta 42	0,517	0,358	0,451	0,178	-0,013	0,217	0,016
Pregunta 13	0,511	0,323	0,363	0,135	0,256	0,265	0,063
Pregunta 15	0,507	0,375	0,241	0,191	0,063	0,277	0,131
Pregunta 26	0,501	0,311	0,336	0,336	0,096	0,070	0,214
Pregunta 8	0,501	0,318	0,225	0,143	0,326	0,124	0,030
Pregunta 11	0,479	0,259	0,094	0,379	0,100	0,383	0,007
Pregunta 2	0,458	0,250	0,358	0,110	0,254	0,340	0,054
Pregunta 50	0,448	0,407	0,442	0,251	0,240	-0,006	0,022
Pregunta 23	0,274	0,716	0,134	0,133	0,194	0,139	0,023
Pregunta 9	0,239	0,654	0,023	0,214	0,395	0,059	0,046
Pregunta 41	0,438	0,650	0,200	0,090	0,076	0,019	0,139
Pregunta 51	0,352	0,614	0,262	0,193	0,037	0,147	0,122
Pregunta 57	0,360	0,600	0,403	0,151	0,052	0,099	0,159
Pregunta 53	0,513	0,535	0,280	0,191	0,125	-0,027	0,135
Pregunta 7	0,423	0,521	0,104	0,079	0,435	0,037	0,167
Pregunta 21	0,400	0,477	0,213	0,233	0,198	0,207	0,162
Pregunta 17	0,433	0,458	0,339	0,026	0,131	0,239	0,054
Pregunta 56	0,241	0,458	0,394	0,200	0,127	0,136	-0,015
Pregunta 37	0,304	0,066	0,675	0,216	0,190	0,071	-0,007
Pregunta 38	0,416	0,190	0,613	0,194	0,164	-0,067	0,158
Pregunta 39	0,394	0,413	0,571	0,154	0,172	0,067	0,098
Pregunta 47	0,421	0,196	0,547	0,175	0,161	0,205	-0,165
Pregunta 4	0,237	0,213	0,497	0,100	0,371	0,213	0,051
Pregunta 27	0,379	0,333	0,476	0,221	0,194	0,128	0,087
Pregunta 34	0,458	0,334	0,468	0,087	0,099	0,128	0,083
Pregunta 25	0,350	0,058	0,452	0,304	0,153	0,069	0,198
Pregunta 24	0,148	0,091	0,049	0,771	0,103	-0,040	0,034
Pregunta 19	0,091	0,103	0,103	0,727	0,031	0,225	0,158
Pregunta 48	0,113	0,268	0,209	0,698	0,141	-0,101	-0,136
Pregunta 1	-0,082	0,012	0,180	0,515	0,249	0,178	0,054
Pregunta 49	0,219	0,336	0,279	0,480	-0,068	-0,108	-0,151
Pregunta 5	0,329	0,151	0,314	0,228	0,585	0,137	-0,054
Pregunta 3	0,200	0,265	0,289	0,298	0,568	-0,067	0,083
Pregunta 6	0,261	0,296	0,329	0,136	0,535	0,246	0,135
Pregunta 10	0,339	0,402	0,184	0,149	0,250	0,451	-0,038
Pregunta 31	0,095	-0,042	-0,094	-0,174	-0,050	0,039	-0,828
Pregunta 22	-0,237	-0,277	0,000	0,161	-0,046	-0,067	-0,605

Método de extracción: análisis de componentes principales.
a. La rotación ha convergido en 11 iteraciones.

Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS

La varianza explicada correspondiente a la primera reducción es del 65,28% según se muestra a continuación:

Tabla 7 - Varianza total explicada: Primera reducción de dimensiones culturales

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	28,773	49,609	49,609	28,773	49,609	49,609	14,551	25,089	25,089
2	2,757	4,753	54,363	2,757	4,753	54,363	6,957	11,995	37,084
3	1,751	3,018	57,381	1,751	3,018	57,381	6,417	11,063	48,147
4	1,288	2,220	59,602	1,288	2,220	59,602	3,735	6,440	54,587
5	1,260	2,173	61,775	1,260	2,173	61,775	2,865	4,940	59,527
6	1,021	1,761	63,536	1,021	1,761	63,536	1,698	2,928	62,455
7	1,013	1,746	65,282	1,013	1,746	65,282	1,639	2,826	65,282
8	0,909	1,567	66,849						
9	0,904	1,558	68,407						
10	0,877	1,512	69,919						
11	0,815	1,406	71,324						
12	0,775	1,336	72,660						
13	0,737	1,272	73,932						
14	0,697	1,203	75,135						
15	0,677	1,167	76,302						
16	0,650	1,120	77,422						
17	0,614	1,059	78,481						
18	0,568	0,979	79,460						
19	0,561	0,967	80,427						
20	0,542	0,934	81,361						
21	0,533	0,920	82,281						
22	0,509	0,877	83,158						
23	0,493	0,851	84,008						
24	0,457	0,788	84,796						
25	0,440	0,758	85,554						
26	0,436	0,752	86,306						
27	0,419	0,723	87,029						
28	0,412	0,711	87,740						
29	0,392	0,675	88,415						
30	0,370	0,638	89,053						
31	0,362	0,624	89,677						
32	0,352	0,607	90,284						
33	0,338	0,583	90,867						
34	0,325	0,561	91,428						
35	0,312	0,538	91,967						
36	0,303	0,522	92,488						
37	0,294	0,507	92,995						
38	0,279	0,482	93,477						
39	0,264	0,455	93,932						
40	0,259	0,447	94,380						
41	0,254	0,437	94,817						
42	0,238	0,410	95,227						
43	0,228	0,394	95,621						
44	0,223	0,384	96,005						
45	0,216	0,372	96,377						
46	0,212	0,365	96,741						
47	0,202	0,348	97,090						
48	0,190	0,327	97,417						
49	0,185	0,319	97,736						
50	0,177	0,305	98,041						
51	0,172	0,297	98,338						
52	0,160	0,276	98,614						
53	0,157	0,271	98,885						
54	0,146	0,252	99,138						
55	0,140	0,242	99,379						
56	0,131	0,226	99,606						
57	0,123	0,212	99,817						
58	0,106	0,183	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS

En la segunda reducción de dimensiones culturales, conforme detalla la Tabla 8, los 45 ítems del cuestionario (resultado de la *primera reducción de datos*), se distribuyeron en 4 dimensiones (componentes principales). Se efectuó el mismo

procedimiento de la primera reducción y, los valores de los ítems que dieron como resultado $<0,1$ y fueron eliminados son: 17, 2, 47, 38, 39, 25, 57, 1. El número de ítems en esta segunda fase, se establecieron en 37.

Tabla 8 - Segunda reducción de dimensiones culturales en base a los datos distribuidos en factores o componentes principales.

Matriz de componente rotado ^a				
	Componente			
	1	2	3	4
Pregunta 58	0,810	0,235	0,200	0,002
Pregunta 18	0,786	0,176	0,191	0,091
Pregunta 55	0,778	0,165	0,108	0,142
Pregunta 33	0,774	0,149	0,289	0,096
Pregunta 52	0,766	0,121	0,214	0,097
Pregunta 28	0,748	0,240	0,268	0,196
Pregunta 36	0,746	0,384	0,115	0,063
Pregunta 32	0,741	0,243	0,134	-0,063
Pregunta 20	0,722	0,264	0,173	0,118
Pregunta 45	0,715	0,313	0,257	0,163
Pregunta 14	0,712	0,288	0,320	0,147
Pregunta 43	0,692	0,431	0,217	0,202
Pregunta 54	0,678	0,230	0,296	0,193
Pregunta 12	0,671	0,226	0,401	0,128
Pregunta 44	0,650	0,202	0,439	0,172
Pregunta 35	0,642	0,198	0,259	0,285
Pregunta 30	0,609	0,316	0,363	0,271
Pregunta 29	0,603	0,295	0,337	0,255
Pregunta 16	0,592	0,324	0,364	0,108
Pregunta 40	0,577	0,396	0,293	0,245
Pregunta 15	0,560	0,230	0,376	0,194
Pregunta 13	0,544	0,440	0,361	0,145
Pregunta 26	0,532	0,279	0,324	0,372
Pregunta 8	0,508	0,358	0,328	0,163
Pregunta 17	0,493	0,352	0,452	0,042
Pregunta 2	0,485	0,473	0,297	0,111
Pregunta 4	0,251	0,652	0,288	0,113
Pregunta 37	0,384	0,638	-0,004	0,274
Pregunta 6	0,261	0,585	0,398	0,147
Pregunta 47	0,498	0,552	0,111	0,199
Pregunta 5	0,319	0,547	0,218	0,249
Pregunta 38	0,476	0,524	0,156	0,273
Pregunta 39	0,475	0,506	0,360	0,228
Pregunta 3	0,155	0,497	0,380	0,315
Pregunta 25	0,366	0,433	0,116	0,333
Pregunta 9	0,210	0,193	0,762	0,220
Pregunta 23	0,304	0,199	0,725	0,156
Pregunta 41	0,472	0,142	0,649	0,145
Pregunta 51	0,417	0,193	0,591	0,238
Pregunta 57	0,448	0,318	0,540	0,206
Pregunta 24	0,119	0,056	0,079	0,789
Pregunta 48	0,122	0,186	0,207	0,722
Pregunta 19	0,086	0,119	0,150	0,711
Pregunta 1	-0,089	0,308	0,053	0,525
Pregunta 49	0,293	0,130	0,143	0,525

Método de extracción: análisis de componentes principales.
a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS

La varianza explicada correspondiente a la segunda reducción es del 62,25%, según se muestra a continuación:

Tabla 9 - Varianza total explicada: Segunda reducción de dimensiones culturales

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	22,881	50,847	50,847	22,881	50,847	50,847	13,644	30,321	30,321
2	2,571	5,713	56,560	2,571	5,713	56,560	5,426	12,058	42,380
3	1,381	3,068	59,628	1,381	3,068	59,628	5,192	11,537	53,916
4	1,178	2,617	62,246	1,178	2,617	62,246	3,748	8,329	62,246
5	0,940	2,089	64,335						
6	0,902	2,005	66,340						
7	0,866	1,925	68,264						
8	0,853	1,896	70,160						
9	0,789	1,753	71,913						
10	0,703	1,563	73,476						
11	0,656	1,458	74,933						
12	0,630	1,401	76,334						
13	0,585	1,299	77,633						
14	0,565	1,255	78,888						
15	0,553	1,229	80,117						
16	0,522	1,160	81,278						
17	0,492	1,094	82,371						
18	0,478	1,061	83,433						
19	0,459	1,020	84,453						
20	0,452	1,005	85,457						
21	0,411	0,913	86,370						
22	0,402	0,894	87,264						
23	0,388	0,862	88,126						
24	0,379	0,841	88,967						
25	0,364	0,810	89,777						
26	0,336	0,746	90,523						
27	0,322	0,716	91,239						
28	0,309	0,686	91,924						
29	0,304	0,676	92,601						
30	0,299	0,664	93,265						
31	0,288	0,639	93,905						
32	0,278	0,618	94,523						
33	0,248	0,552	95,074						
34	0,241	0,535	95,609						
35	0,224	0,497	96,106						
36	0,217	0,482	96,587						
37	0,215	0,477	97,065						
38	0,206	0,458	97,523						
39	0,186	0,414	97,937						
40	0,181	0,403	98,340						
41	0,178	0,395	98,735						
42	0,154	0,341	99,077						
43	0,152	0,337	99,414						
44	0,136	0,301	99,715						
45	0,128	0,285	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS

En la tercera reducción de dimensiones culturales, conforme detalla la Tabla 10, los 37 ítems del cuestionario (resultado de la *segunda reducción de datos*), se distribuyeron en 4 dimensiones (componentes principales), mediante la operación

efectuado se eliminó el ítem: 8. El número de ítems en esta tercera fase, se establecieron en 36.

Tabla 10 - Tercera reducción de dimensiones culturales en base a los datos distribuidos en factores o componentes principales.

Matriz de componente rotado^a				
	Componente			
	1	2	3	4
Pregunta 58	0,832	0,171	0,182	0,030
Pregunta 55	0,788	0,132	0,098	0,137
Pregunta 18	0,786	0,190	0,151	0,113
Pregunta 33	0,770	0,145	0,302	0,092
Pregunta 36	0,769	0,326	0,086	0,098
Pregunta 52	0,762	0,148	0,196	0,092
Pregunta 32	0,756	0,192	0,129	-0,037
Pregunta 28	0,752	0,246	0,237	0,209
Pregunta 45	0,740	0,235	0,250	0,191
Pregunta 20	0,728	0,254	0,154	0,135
Pregunta 43	0,726	0,354	0,194	0,223
Pregunta 14	0,721	0,289	0,287	0,171
Pregunta 54	0,693	0,229	0,244	0,208
Pregunta 12	0,667	0,296	0,360	0,127
Pregunta 44	0,650	0,210	0,445	0,172
Pregunta 35	0,646	0,181	0,232	0,314
Pregunta 30	0,625	0,293	0,348	0,280
Pregunta 16	0,612	0,313	0,327	0,130
Pregunta 29	0,609	0,303	0,336	0,242
Pregunta 40	0,596	0,362	0,280	0,253
Pregunta 13	0,570	0,446	0,297	0,166
Pregunta 15	0,566	0,259	0,331	0,214
Pregunta 26	0,543	0,260	0,299	0,388
Pregunta 8	0,521	0,452	0,223	0,175
Pregunta 4	0,299	0,684	0,186	0,123
Pregunta 6	0,297	0,644	0,319	0,123
Pregunta 5	0,334	0,637	0,148	0,226
Pregunta 3	0,166	0,622	0,284	0,298
Pregunta 37	0,427	0,548	-0,044	0,305
Pregunta 9	0,200	0,315	0,755	0,194
Pregunta 23	0,310	0,217	0,745	0,157
Pregunta 41	0,481	0,128	0,671	0,151
Pregunta 51	0,438	0,166	0,591	0,248
Pregunta 24	0,081	0,115	0,076	0,787
Pregunta 48	0,097	0,236	0,182	0,739
Pregunta 19	0,069	0,135	0,149	0,714
Pregunta 49	0,284	0,129	0,099	0,582

Método de extracción: análisis de componentes principales.
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS

La varianza explicada correspondiente a la tercera reducción es del 64,62%, según se muestra a continuación:

Tabla 11 - Varianza total explicada: Tercera reducción de dimensiones culturales

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	19,286	52,123	52,123	19,286	52,123	52,123	12,585	34,015	34,015
2	2,289	6,188	58,311	2,289	6,188	58,311	4,088	11,048	45,063
3	1,257	3,396	61,707	1,257	3,396	61,707	3,914	10,578	55,641
4	1,076	2,909	64,616	1,076	2,909	64,616	3,321	8,975	64,616
5	0,872	2,356	66,972						
6	0,806	2,179	69,151						
7	0,758	2,047	71,198						
8	0,691	1,868	73,066						
9	0,674	1,822	74,888						
10	0,632	1,709	76,596						
11	0,593	1,602	78,198						
12	0,546	1,475	79,673						
13	0,507	1,369	81,043						
14	0,502	1,357	82,399						
15	0,457	1,235	83,634						
16	0,415	1,123	84,757						
17	0,401	1,083	85,839						
18	0,392	1,061	86,900						
19	0,388	1,048	87,948						
20	0,379	1,025	88,973						
21	0,354	0,958	89,931						
22	0,329	0,889	90,819						
23	0,326	0,881	91,700						
24	0,302	0,816	92,517						
25	0,291	0,787	93,304						
26	0,277	0,749	94,053						
27	0,264	0,714	94,767						
28	0,261	0,705	95,472						
29	0,225	0,609	96,081						
30	0,215	0,582	96,663						
31	0,212	0,574	97,237						
32	0,201	0,544	97,781						
33	0,194	0,526	98,307						
34	0,179	0,484	98,791						
35	0,167	0,452	99,243						
36	0,147	0,396	99,639						
37	0,133	0,361	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS

En la cuarta reducción de dimensiones culturales, conforme detalla la Tabla 12, los ítems del cuestionario se establecen en 36 y se mantuvo la distribución de 4 dimensiones (componentes principales). Mediante la operación efectuada entre ítems, no existieron valores $<0,1$; determinándose esta reducción como definitiva.

Tabla 12 - Cuarta reducción de dimensiones culturales en base a los datos distribuidos en factores o componentes principales.

Matriz de componente rotado^a				
	Componente			
	1	2	3	4
Pregunta 58	0,833	0,182	0,170	0,029
Pregunta 55	0,789	0,099	0,125	0,139
Pregunta 18	0,788	0,154	0,177	0,117
Pregunta 33	0,771	0,304	0,135	0,095
Pregunta 36	0,770	0,088	0,325	0,097
Pregunta 52	0,763	0,197	0,143	0,093
Pregunta 32	0,756	0,129	0,195	-0,039
Pregunta 28	0,753	0,239	0,239	0,210
Pregunta 45	0,740	0,249	0,240	0,188
Pregunta 20	0,728	0,154	0,256	0,134
Pregunta 43	0,726	0,196	0,356	0,221
Pregunta 14	0,723	0,290	0,281	0,172
Pregunta 54	0,695	0,249	0,209	0,213
Pregunta 12	0,670	0,368	0,272	0,133
Pregunta 44	0,652	0,446	0,201	0,173
Pregunta 35	0,647	0,231	0,181	0,313
Pregunta 30	0,625	0,348	0,295	0,278
Pregunta 16	0,613	0,330	0,307	0,131
Pregunta 29	0,609	0,332	0,318	0,237
Pregunta 40	0,597	0,280	0,369	0,250
Pregunta 13	0,571	0,301	0,447	0,164
Pregunta 15	0,569	0,337	0,238	0,219
Pregunta 26	0,544	0,299	0,261	0,386
Pregunta 9	0,202	0,759	0,301	0,196
Pregunta 23	0,311	0,744	0,218	0,155
Pregunta 41	0,482	0,669	0,122	0,151
Pregunta 51	0,440	0,592	0,154	0,249
Pregunta 4	0,300	0,195	0,685	0,121
Pregunta 5	0,335	0,153	0,645	0,223
Pregunta 6	0,300	0,332	0,625	0,127
Pregunta 3	0,169	0,295	0,610	0,301
Pregunta 37	0,426	-0,042	0,566	0,298
Pregunta 24	0,082	0,076	0,110	0,788
Pregunta 48	0,099	0,185	0,226	0,742
Pregunta 19	0,069	0,146	0,143	0,711
Pregunta 49	0,286	0,101	0,121	0,584

Método de extracción: análisis de componentes principales.
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS

La varianza explicada correspondiente a la cuarta reducción es del 64,95%, según se muestra a continuación:

Tabla 13 - Varianza total explicada: Cuarta reducción de dimensiones culturales

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	18,776	52,155	52,155	18,776	52,155	52,155	12,358	34,328	34,328
2	2,288	6,356	58,512	2,288	6,356	58,512	3,910	10,862	45,190
3	1,257	3,490	62,002	1,257	3,490	62,002	3,821	10,614	55,804
4	1,060	2,944	64,946	1,060	2,944	64,946	3,291	9,142	64,946
5	0,872	2,422	67,368						
6	0,803	2,231	69,599						
7	0,753	2,093	71,691						
8	0,688	1,912	73,603						
9	0,642	1,783	75,387						
10	0,605	1,681	77,067						
11	0,568	1,579	78,646						
12	0,546	1,516	80,162						
13	0,505	1,403	81,565						
14	0,498	1,385	82,950						
15	0,427	1,187	84,137						
16	0,401	1,113	85,250						
17	0,399	1,107	86,357						
18	0,389	1,081	87,438						
19	0,383	1,063	88,501						
20	0,355	0,985	89,486						
21	0,345	0,958	90,444						
22	0,327	0,909	91,353						
23	0,302	0,839	92,192						
24	0,296	0,822	93,014						
25	0,278	0,771	93,785						
26	0,269	0,747	94,532						
27	0,264	0,733	95,265						
28	0,239	0,665	95,930						
29	0,222	0,616	96,546						
30	0,214	0,594	97,140						
31	0,204	0,565	97,705						
32	0,197	0,547	98,252						
33	0,180	0,500	98,751						
34	0,168	0,466	99,218						
35	0,147	0,407	99,625						
36	0,135	0,375	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS

Los resultados finalmente obtenidos mediante las cuatro fases de reducción de datos, determinaron 4 dimensiones culturales y 36 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 14 - Resultados finales obtenidos mediante la operación reducción de datos

Dimensiones	No. Ítems
Reconocimiento al desempeño	23
Relaciones interpersonales	4
Estrategia organizacional	5
Participación en la toma de decisiones	4
Total ítems	36
Total varianza	64,946%

Fuente: La autora

Con base en el detalle, se procedió a efectuar adicionalmente un análisis de los 36 ítems, distribuidos en las cuatro dimensiones finales. Se analizó la relación existente entre dimensión-ítems y se eliminó aquellos ítems que no mantenían correlación con las dimensiones, estos fueron: 36, 45, 43, 14, 12, 44, 16, 40, 13, 15, 26, 49. El número de ítems que finalmente se establecieron son 24. Respecto a las cuatro dimensiones culturales finalmente establecidas, se las identificó como: Reconocimiento al desempeño, Relaciones interpersonales, Estrategia organizacional y Participación en la toma de decisiones.

Para una mayor ilustración, la Tabla 15 nos indica la dinámica que se originó con los ítems de las dimensiones culturales iniciales y las dimensiones culturales finalmente establecidas, después de aplicar el respectivo procedimiento.

Tabla 15 - Identificación de las cuatro dimensiones culturales y distribución de los 24 ítems asociados en la medición de clima laboral dentro del contexto ecuatoriano.

		Dimensiones culturales finales			
		Reconocimiento al desempeño	Relaciones interpersonales	Estrategia organizacional	Participación en la Toma de decisiones
Dimensiones culturales iniciales	Innovación organizacional				
	Enfoque y liderazgo gerencial				
	Motivación en la organización	28, 29, 35			
	Reconocimiento al desempeño	18, 20, 32, 52, 54, 58			
	Estructura organizacional			5, 37	
	Cooperación	30	51	6	
	Relaciones interpersonales		9, 23, 41		
	Toma de decisiones				19, 24, 48
	Procesos de control			4	
	Justicia	33, 55		3	

Fuente: La autora

La primera dimensión denominada *Reconocimiento al desempeño* agrupa 12 ítems, en su mayoría conserva los ítems de la dimensión inicial que lleva su mismo nombre, seguido de otros ítems correspondientes a las dimensiones: Motivación en la organización, Justicia y Cooperación. En la denominación de esta dimensión, se consideró el contexto de los ítems y la relación con los siguientes conceptos: Clavería (2009) menciona que “el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización”. Aquino (2015) indica que “con un personal bien motivado, la proyección de su desempeño será mayor”. La justicia organizacional radica en el impacto que generan los resultados que provocan las prácticas organizacionales que son percibidas por los trabajadores, tal percepción se verá reflejada en resultados o desempeño del personal que incide directamente en la organización (Mladinic & Isla, 2002 cit in Patlán, 2012). Potenciar la cooperación entre trabajadores, aumenta el rendimiento y genera un buen clima laboral (Randstad, 2016). Lo primero que pretende conseguir el trabajador es un trato equitativo y justo a cambio del trabajo que realiza, los trabajadores aspiran a recibir el reconocimiento al trabajo realizado y finalmente, la mayoría de los trabajadores busca establecer relaciones interpersonales basadas principalmente en la cooperación con el resto de compañeros; cuando estos tres objetivos fundamentales que todo empleado busca se ven satisfechos, aparece el entusiasmo que lleva irrevocablemente a la motivación y ésta a cumplir las expectativas empresariales de crecimiento (González R. , s.f.).

La segunda dimensión denominada *Relaciones interpersonales* agrupa 4 ítems, en su mayoría conserva los ítems de la dimensión inicial que lleva su mismo nombre y un ítem correspondiente a la dimensión Cooperación. En la denominación de esta dimensión, se consideró el contexto de los ítems y la relación con los siguientes conceptos: Son tres las formas en que los seres humanos pueden interactuar entre sí: individual, competitiva y cooperativamente (Ovejero, 2007). Las relaciones laborales hacen referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores, sus representantes y la Administración, interactúan con el propósito de establecer las normas básicas que rigen las

relaciones de trabajo (Trebilcock, s.f). Jiménez (2012) manifiesta que “las relaciones humanas son el principal activo estratégico de cualquier organización, seguido por el conocimiento y por las actitudes y habilidades para la cooperación entre las personas”. Lacunza & Contini (2016) son de opinión que “las relaciones positivas suponen habilidades de empatía, cooperación y compromiso por el bienestar de los demás” (p. 73). La calidad y naturaleza de las relaciones interpersonales pueden determinar la existencia de ambientes laborales sanos, de cooperación o, por el contrario, afectar negativamente el ambiente laboral (INSHT, s.f). La cooperación es un valor moral y social, es un componente principal para mantener buenas y armoniosas relaciones sociales (Berjes, 2011). Litwin & Stinger (1978 cit in Arnoletto & Díaz, 2009) mencionan que “cooperación es la percepción del personal sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Aquí el énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto en niveles superiores como inferiores” (p. 93).

La tercera dimensión denominada *Estrategia organizacional* agrupa 5 ítems que corresponden a las dimensiones iniciales: Estructura organizacional, Procesos de control, Cooperación y Justicia. En la denominación de esta dimensión, se consideró el contexto de los ítems y la relación con los siguientes conceptos: Robbins & Coulter (2014) indican que “la estrategia corporativa determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización, así como en el papel que jugará cada unidad de negocio dentro de la empresa” (p. 245). La estrategia consiste en mirar hacia el futuro, se identifica la estrategia como un elemento clave de éxito, es un patrón que da coherencia a las decisiones de un individuo o una organización, permite que la empresa pueda crear la motivación necesaria para obtener resultados sobresalientes (Rubió, 2016). Fernández, Sánchez & Rico (2001) mencionan que “estructura y estrategia se complementan y, adecuadamente alineados, contribuyen a un mayor rendimiento de la empresa” (p. 29). Robbins & Judge (2013) manifiestan que “dado que la estructura es un medio de alcanzar objetivos y estos se derivan de la estrategia general de la organización [...] si la gerencia realiza cambios significativos en la estrategia de organización, la estructura debe cambiar para

ajustarse” (pp. 496-497). Lo que la empresa espera de sus empleados es básicamente que estén alineados y comprometidos con el qué y el cómo de la compañía; entendiendo que el “qué” se refiere a la estrategia empresarial con sus objetivos, proyectos y metas; mientras que el “cómo” tiene relación con la cultura corporativa (liderazgos, actitudes, valores, ritos, procesos, etc.) para llevar a cabo su labor (Ulsen, 2011). Cuando las personas saben qué es exactamente lo que se espera de ellos y tienen claras sus funciones, tareas y metas, contribuyen en el logro los objetivos globales de la compañía y pueden alcanzar sus propósitos individuales, sintiéndose satisfechos con su esfuerzo y listos para encarar otros retos (Cristancho, 2016).

La cuarta dimensión denominada *Participación en la toma de decisiones* agrupa 3 ítems que en su totalidad conserva los ítems de la dimensión inicial “Toma de decisiones”. En la denominación de esta dimensión, se consideró el contexto de los ítems y la relación con los siguientes conceptos: Valdez (2016) menciona que “lo positivo de la participación es que las personas se implican psicológicamente en el trabajo en equipo al ser tomadas en cuenta, por lo que son estimuladas para lograr las metas que se fijan y por asumir las responsabilidades que se derivan de ello” (p. 1012). Ritter (2008) indica que “se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de los propios integrantes de la organización, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como cliente interno y no solamente como un eslabón en la cadena de valor”. Gómez, Balkin & Cardy (2008) manifiestan que “las organizaciones de alto rendimiento incentivan la descentralización en la toma de decisiones, obtienen ideas de los trabajadores y les permiten un mayor control de sus procesos de trabajo”. La participación del empleado en el proceso de toma de decisiones alienta a los individuos a compartir sus visiones e inquietudes, genera una mayor comprensión de las decisiones adoptadas, incrementa la aceptación del acuerdo alcanzado por parte de las personas implicadas (Sosa, Verano, & Medina, s.f). Alienta un rol activo de los integrantes de la organización, en todos los niveles, en el análisis de problemas, desarrollo de estrategias e implementación de soluciones (Huber, 2010).

El cálculo de confianza del instrumento, constituyó nuestro segundo cálculo estadístico, a través del análisis de fiabilidad – Alpha de Cronbach del paquete estadístico SPSS. Se aplicó a las 4 dimensiones y 24 ítems finalmente identificados, cuyos resultados obtenidos se muestran a continuación:

Tabla 16 - Resultados análisis estadístico Alpha de Cronbach – Dimensión 1: Reconocimiento al desempeño.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,953	12

Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS

Tabla 17 - Resultados análisis estadístico Alpha de Cronbach – Dimensión 2: Relaciones interpersonales.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,863	4

Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS

Tabla 18 - Resultados análisis estadístico Alpha de Cronbach – Dimensión 3: Estrategia organizacional.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,817	5

Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS

Tabla 19 - Resultados análisis estadístico Alpha de Cronbach – Dimensión 4: Participación en la toma de decisiones.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,742	3

Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS

Tabla 20 - Resultados análisis estadístico Alpha de Cronbach – Dimensiones: Reconocimiento al desempeño, Relaciones interpersonales, Estrategia organizacional y Participación en la toma de decisiones.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,954	24

Resultados obtenidos del paquete estadístico SPSS

A continuación presentamos un resumen consolidado de los resultados del análisis estadístico alpha de cronbach:

Tabla 21 – Resultados del cálculo de confianza del instrumento, según el análisis de fiabilidad Alpha de Cronbach

Dimensiones	No. Ítems	α
<i>Reconocimiento al desempeño</i>	12	0,953
<i>Relaciones interpersonales</i>	4	0,863
<i>Estrategia organizacional</i>	5	0,817
<i>Participación en la Toma de decisiones</i>	3	0,742
Total ítems	24	-
Confiabilidad del instrumento	-	0,954

Fuente: La autora

De acuerdo con los resultados, la confiabilidad del instrumento es 0,954; lo que demuestra ser aceptable, válido y confiable por encontrarse dentro de los parámetros establecidos.

4 CONCLUSIONES

La cultura organizacional es definida por determinados autores como un conjunto de normas, valores, tradiciones, creencias; representa la personalidad de una organización; su fuerza es lo que la distingue de otras, genera un mayor compromiso e influencia en la conducta de sus integrantes. El clima organizacional es definido como la percepción y apreciación que tiene cada uno de sus miembros respecto a su entorno; un buen clima genera mayor sentido de pertenencia, compromiso, motivación, productividad, bajo índice de rotación; un mal clima organizacional provocaría un efecto contrario. La cultura y el clima organizacional son dos elementos que se interrelacionan e influyen entre sí. El gobierno ecuatoriano en su afán e interés de mantener un ambiente laboral propicio para los trabajadores, ha estipulado en su legislación, artículos que buscan garantizar los derechos de los trabajadores y que las organizaciones contribuyan en su cumplimiento, como un deber social. En las organizaciones ecuatorianas los métodos de estudio del clima laboral se centran fundamentalmente en dos tipos de herramientas: el Cuestionario Psicosocial de Copenhague-Istas 2014, y la metodología propuesta por el Great Place to Work®, cuyas características culturales son alejadas del contexto cultural ecuatoriano.

El desarrollo de esta tesis, se enfocó en identificar las variables para medir las dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano, mediante la creación de una herramienta de medición. De esta manera se buscó contribuir, con la identificación de dimensiones culturales válidas, confiables y aplicables para nuestro contexto y cultura ecuatoriana. El método de investigación utilizado es mixto, que conjugó los procedimientos de la investigación cuantitativa con los de la investigación cualitativa. La conceptualización de las dimensiones culturales identificadas como influyentes en el contexto ecuatoriano según los autores Ramos, Nuñez, Unda & Mejía (2015) y, la identificación de los 58 ítems del cuestionario; a través de una consulta en diferentes fuentes bibliográficas, abarcó el enfoque cualitativo; la medición y cálculo de correlaciones entre variables de dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano, abarcó el enfoque cuantitativo. La técnica de investigación que se

utilizó es correlacional, que determinó la relación existente entre las dimensiones culturales identificadas como influyentes y los ítems asociados a tales dimensiones.

La herramienta de medición que permitió identificar las variables de dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano, contempló como insumo principal, las 10 dimensiones culturales identificadas como influyentes en el contexto ecuatoriano por los autores Ramos et al. (2015): Innovación organizacional, Enfoque y liderazgo gerencial, Motivación en la organización, Reconocimiento al desempeño, Estructura organizacional, Cooperación, Relaciones interpersonales, Toma de decisiones, Proceso de control y Justicia y, los 58 ítems que se relacionaron a dichas dimensiones. Esta herramienta se aplicó a una muestra que ascendió a 411 encuestados de diversas empresas del sector público, privado y mixto en la provincia de Pichincha. El procesamiento y análisis de datos se realizó a través del paquete estadístico SPSS, en su versión 24 (IBM, 2016). Se realizaron dos tipos de cálculos estadísticos: a) La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett y, b) Alpha de Cronbach para determinar los niveles de confianza del instrumento. Con los datos del primer cálculo, obtenidos de la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett, se efectuó adicionalmente la operación *reducción de datos* en cuatro fases con los valores mayores a 0,4 (ítems adecuados y con fuerte carga) que contenía cada dimensión, esta operación permitió la eliminación de ítems y finalmente la identificación de las dimensiones e ítems que nos permitirán medir clima laboral dentro del contexto ecuatoriano. La varianza y el porcentaje obtenido en las cuatro fases de la reducción de datos que determinó la aceptabilidad del procedimiento es 64,95%. El segundo cálculo estadístico fue el de confianza del instrumento, según el análisis de Coeficiente Alpha de Cronbach; que como su nombre lo indica, permitió determinar la confiabilidad de la herramienta. El valor es de 0,954; lo que demuestra ser aceptable, válido y confiable por encontrarse dentro de los parámetros establecidos.

Se cumplió con los objetivos planteados en esta tesis, al conceptualizar las dimensiones culturales identificadas como influyentes en el contexto ecuatoriano por Ramos et al. (2015) e identificar los 58 ítems asociados a dichas dimensiones, a través de una consulta en diversas fuentes bibliográficas; se estructuró un cuestionario de clima laboral compuesto por tales dimensiones culturales e ítems asociados a dichas dimensiones, que además se aplicó a una determinada muestra del sector público, privado y mixto en la provincia de Pichincha. Como resultado final, se establecieron 4 dimensiones culturales y 24 ítems asociados al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano, como instrumentos válidos y confiables a ser aplicados en la medición de clima laboral en empresas del sector público, privado y mixto de nuestro país. A tales dimensiones culturales se las identificó como: Reconocimiento al desempeño, Relaciones interpersonales, Estrategia organizacional y Participación en la toma de decisiones; tomando en consideración, el contexto de los ítems y la relación con las conceptualizaciones de varios autores consultados.

Finalmente, no existe evidencia suficiente para aceptar la hipótesis de la investigación; sin embargo, es importante mencionar la dinámica que se suscitó entre las dimensiones culturales iniciales y las 4 dimensiones culturales finalmente establecidas, durante el procedimiento efectuado para su validación. Las dimensiones culturales iniciales, denominadas: *Innovación organizacional* y *Enfoque y Liderazgo Gerencial*, se eliminaron o desaparecieron a través del procedimiento de validación efectuado, demostrando que estas dimensiones no tuvieron inherencia o un fuerte impacto para los encuestados en la medición de clima laboral. La dimensión *Reconocimiento al desempeño*, representó una fuerte incidencia para los encuestados ya que todos sus ítems se mantuvieron de manera íntegra. Respecto a las cuatro dimensiones finalmente establecidas podemos mencionar: La primera dimensión denominada *Participación en la toma de decisiones*, reagrupa en su totalidad los ítems de la dimensión inicial: Toma de decisiones, lo que demuestra el grado de importancia que representa dicha dimensión para los encuestados al evaluar clima laboral. La segunda dimensión denominada *Reconocimiento al desempeño*, reagrupó las dimensiones iniciales: Reconocimiento al desempeño, Motivación en la organización, Justicia y

Cooperación; demostrando una fuerte incidencia para los encuestados. La tercera dimensión denominada *Relaciones interpersonales*, reagrupa las dimensiones culturales: Relaciones interpersonales en mayor grado y Cooperación en un menor grado. La cuarta dimensión denominada *Estrategia organizacional*, reagrupa las dimensiones culturales: Estructura organizacional, Procesos de control, Cooperación y Justicia.

5 RECOMENDACIONES

Debido a la importancia que representa la cultura y clima laboral en las organizaciones y su incidencia en la conducta y percepción de sus miembros, es a través de una adecuada medición que se logra determinar el grado de satisfacción o insatisfacción que genera en sus integrantes. Es relevante y necesario que en el Ecuador, se realicen varias investigaciones relacionadas con los métodos de estudio de clima laboral, centrándose fundamentalmente en las herramientas que las organizaciones actualmente utilizan para su efecto; puesto que las dimensiones culturales de las que están compuestas tales herramientas, son variables culturales que no responden a los requerimientos de nuestra cultura; las organizaciones ecuatorianas necesitan contar con herramientas adaptadas al contexto cultural que nos identifica y, que por ende, permitan medir objetivamente variables ajustadas a nuestra realidad. Adicionalmente, efectuar un estudio y análisis de las variables de dimensiones culturales actualmente utilizadas por las organizaciones del Ecuador para medir clima laboral y las dimensiones establecidas en esta tesis, coadyuvaría a identificar y comparar el impacto que genera cada instrumento en la medición de clima laboral, además, de la incidencia que representarían en la cultura organizacional, toma de decisiones gerenciales, mejora continua y otros aspectos relacionados con los resultados obtenidos.

El desarrollo de nuevos proyectos de investigación, que vinculen el objetivo de esta tesis con otros estudios o variables consideradas relevantes en el ámbito organizacional como: la motivación, liderazgo, desempeño laboral, productividad, etc., ó con los subsistemas de talento humano de las organizaciones, generaría un aporte trascendental no solamente en el bienestar y desarrollo de sus integrantes, sino también en la estrategia organizacional y productividad de las organizaciones; que dicho sea de paso, son escasamente estudiados y/o aplicados dentro del contexto ecuatoriano.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de esta tesis, determinaron 4 dimensiones culturales y 24 ítems asociados a la medición de clima laboral dentro

del contexto ecuatoriano. Se determinó la confiabilidad de la herramienta cuyo porcentaje es del 0,954; demostrando que la aplicación de las dimensiones culturales e ítems establecidos son válidos, confiables y aplicables como instrumentos de medición de clima laboral en las organizaciones. Efectuar otros estudios que determinen una mayor variedad de dimensiones culturales e ítems asociados coadyuvaría a complementar la presente investigación, contribuyendo significativamente con el concepto de medición de clima organizacional de forma más íntegra. Con base en las cuatro dimensiones culturales establecidas: Reconocimiento al desempeño, Relaciones interpersonales, Estrategia organizacional y Participación en la toma de decisiones, es recomendable desarrollar, implementar o mejorar estrategias, planes de acción, toma de decisiones, indicadores de gestión u otros elementos que aporten significativamente en la gestión del clima laboral a nivel organizacional.

La herramienta utilizada en la identificación de variables para medir dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano, se aplicó a trabajadores del sector público, privado y mixto y, únicamente a la población demográfica de la provincia de Pichincha. Desarrollar este tipo de investigación por segregación de la población o universo de la muestra, sean estas por: género, estado civil, nivel académico, edad, antigüedad en la empresa, tamaño de la empresa, nivel jerárquico, sucursales, departamentos, regiones del país, a nivel nacional, u otros, constituiría un importante aporte para el país y como fuente integral de análisis.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aquino, E. (26 de 02 de 2015). *Motivación para mejorar el desempeño laboral*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/motivacion-para-mejorar-el-desempeno-laboral/>
- Arnoletto, E. (2014). *Fundamentos de la Administración de organizaciones*. Córdoba: Eumed.
- Arnoletto, E., & Diaz, A. (2009). *Un Aporte a la Gestión Pública Hacia nuevos enfoques en la gestión organizacional de la administración pública*. Obtenido de Eumed: www.eumed.net
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de Asamblea Nacional: http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Baena, C., Gutiérrez, L., Gutiérrez, E., & Trujillo, M. (2009). Guía para la Autoevaluación de la Gestión de la Innovación Empresarial. *Centro Andaluz para la excelencia en la gestión*, pp-84.
- Baena, C., Gutiérrez, L., Rodríguez, R., & Trujillo, M. (2009). Guía para la Autoevaluación de la Cooperación Empresarial. *Centro Andaluz para la excelencia en la Gestión*, pp-75.
- Barrios, L. (2007). Conflicto y cooperación en el proceso de trabajo. *Espacios Públicos*, vol. 10, núm. 20 - Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México, pp. 216-227.
- Batanero, C., & Díaz, C. (s.f.). *Análisis del Proceso de Construcción de un Cuestionario sobre Probabilidad Condicional. Reflexiones desde el Marco de la TFS*. Obtenido de <http://www.ugr.es/~batanero/pages/ARTICULOS/TFS.pdf>
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- Berjes, E. (24 de 03 de 2011). *La cooperación, un valor del ser humano*. Obtenido de Blogger.com: <http://valoresnuestros.blogspot.com/2011/03/la-cooperacion.html>
- Brunet, L. (2004). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- C.E.E.I GALICIA, S. (2010). *Planificación y gestión de los recursos humanos*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia.
- Casares, D., & Siliceo, A. (1997). *Manual de Liderazgo*. Publicado por el Instituto de Liderazgo, A.C.
- Castillo, N. (2014). Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos. Tesis para optar por el título profesional de Licenciada en

Psicología con mención en Psicología Social. *Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Pontificia Universidad Católica de Perú*. Lima, Perú.

- Centros de Excelencia. (s.f). Guía para la evaluación de la gestión de personas. *CEX*, pp-175.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Clark, L., & Watson, D. (1995). Constructing Validity: Basic Issues in Objective Scale Development . *Psychological Assessment by the American Psychological Association, Vol. 7, No. 3*, pp 309-319.
- Clavería, A. (20 de 08 de 2009). *La importancia de reconocer a los empleados* . Obtenido de MBA & Educación Ejecutiva: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Asamblea Nacional*. Obtenido de http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Contreras, B., & Matheson, P. (s.f). Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de Trabajo Social*, pp-11.
- Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from your Analysis . *Practical Assesments, Research & Evaluation, Volume 10, Number 7* , pp-9.
- Cristancho, F. (28 de 06 de 2016). *5 Estrategias para lograr el compromiso de su talento humano*. Obtenido de Acsendo.blog: <http://blog.acsendo.com/5-estrategias-lograr-compromiso-talento-humano/>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2001). *Clima organizacional*. Obtenido de Calaméo: <http://es.calameo.com/read/002047800d21749cbcaba>
- Falcones, G. (2014). Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador. *Tesis previo a la obtención del título de Psicóloga Industrial, Facultad de Ciencias Psicológicas, Universidad de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador.
- Fernández, M., Sánchez, J., & Rico, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema Vol. 13 No.1* , pp. 29-39.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Gámez, J. (2015). *Emprendimiento, creatividad e innovación*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

- García, V. (2012). La motivación laboral: Estudio descriptivo de algunas variables. *Trabajo fin de grado, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación, Universidad de Valladolid*. Valladolid, España.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- González, I. (2004). Liderazgo organizacional. *Universidad Nacional Abierta - Dirección de Investigaciones y Postgrado*, pp-6.
- González, R. (s.f.). *Equidad, logro y compañerismo, tres factores esenciales para motivar a los empleados*. Obtenido de IMAS: <http://www.imaspsicoterapia.com/portfolio-item/tres-factores-esenciales-para-motivar-a-los-empleados/>
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración 59 (1): 229-257*.
- Hinkin, T. (1998). A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. *Cornell University School of Administration*, pp. 23.
- Hinkin, T., Tracey, B., & Enz, C. (1997). Scale Construction: Developing Reliable and Valid Measurement Instruments. *Articles and Chapters - School of Hotel Administration Collection*, pp-23.
- Huber, L. (2010). *Fundamentos de Liderazgo y Gestión de RH*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/read/127823923/Fundamentos-de-Liderazgo-y-Gestion-de-Recursos-Humanos>
- Hurtado, L. (2014). Relación entre la percepción de Justicia organizacional, Satisfacción laboral y Compromiso organizacional de docentes de una Universidad privada de Bogotá. *Tesis de Maestría, Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia*. Bogotá, Colombia.
- INSHT. (s.f). *Relaciones interpersonales*. Obtenido de Portal de Riesgos Psicosociales: <http://www.insht.es/portal/site/RiesgosPsicosociales/menuitem.8f4bf744850fb29681828b5c180311a0/?vgnnextoid=8a4c84fbb7819410VgnVCM1000008130110aRCRD>
- Instituto Catalán de Tecnología. (1999). *Test de Innovación empresarial*. Obtenido de ICT: <http://www.ictnet.es/ict/>
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: McGrawHill Interamericana.

- Jiménez, B. (13 de 05 de 2012). *Las relaciones humanas: activo estratégico para la empresa del siglo XXI*. Obtenido de Sintetia.com: <https://www.sintetia.com/las-relaciones-humanas-activo-estrategico-para-la-empresa-del-siglo-xxi/>
- Katz, D., & Kahn, R. (2008). *Psicología Social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Lacunza, A., & Contini, E. (2016). Relaciones interpersonales positivas: los adolescentes como protagonistas. *Psicodebate Vol. 16 No. 2, ISSN: 1515-2251, e-ISSN: 2451-6600*, pp. 73-94.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa Editores.
- López, M., Marulanda, C., & Castaño, J. (2015). *Competir y colaborar con conocimiento e innovación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Martínez, F. (2014). Las Relaciones Interpersonales en la empresa. *Administración del comercio internacional*, 21.
- Ministerio de Salud de Perú. (2009). Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima organizacional. *Ministerio de Salud Perú - RM No. 623-2008/MINSA*, pp-44.
- Modelo de Equidad de Género. (s.f). Encuesta para determinar el ambiente organizacional - Referencia al MEG:2012 4.1.1.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Montalbán, J. (2003). *Evaluación del Clima organizacional*. México: Limas.
- Montes, F. (06 de Marzo de 2016). *Relaciones Interpersonales en el trabajo*. Obtenido de Visión Industrial: <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>
- Núñez, M. I. (2007). Las variables: Estructura y función en la hipótesis. *Investigación educativa vol. 11 No. 20, ISSN 17285852*, pp. 163-179.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la Investigación Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Ovejero, A. (2007). *Las Relaciones Humanas Psicología social, teórica y aplicada*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría, vol. XXXIV / No. 4*, pp. 572-580.
- Palací, F. (2005). *Psicología en la organización*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Palacio, E. (09 de Julio de 2012). *La toma de decisiones en las organizaciones*. Obtenido de Crear una empresa/Plan de negocios:

<https://crearunaempresaya.wordpress.com/2012/07/09/la-toma-de-decisiones-en-las-organizaciones/>

- Patlán, J. (2012). El Clima y la Justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral . *Revista Internacional Administración y Finanzas*. Volume 5. Número 5, pp. 1-19.
- Plan Nacional Buen Vivir. (2013-2017). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Ramos, V., Núñez, C., Unda, X., & Mejía, K. (2015). Validación de una escala para medir las dimensiones culturales que influyen en el clima laboral en el contexto ecuatoriano. *Escuela Politécnica Nacional - Quito-Ecuador*, PII-DESODEH-002-2015.
- Randstad. (13 de 06 de 2016). *La Pirámide de Maslow en el ámbito laboral*. Obtenido de RANDSTAD: <https://www.randstad.es/tendencias360/la-piramide-de-maslow-en-el-ambito-laboral/>
- Reise, S., Waller, N., & Comrey, A. (2000). Factor Analysis and Scale Revision. *Psychological Assessment*, vol. 12, No. 3 , pp. 287-297.
- Revista Líderes. (2014). *El clima laboral es la inquietud de siempre*. Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/clima-laboral-inquietud-siempre.html>
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: Dircom.
- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y Gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: OCTAEDRO, S.L.
- Ruiz, C., & Hernández, J. (s.f). El Control en las organizaciones: Un Marco de estudio. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 17.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Santos, P. (s.f). *Cultura organizacional*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/177300008/Libro-de-Cultura-Organizacional>
- Siliceo, A., Casares, D., & González, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. México: McGRAW-HILL.

- Sosa, S., Verano, D., & Medina, M. (s.f). La participación de los trabajadores en la decisión de implantar el teletrabajo en la organización. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 15.
- Tamayo, M. T. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa, S.A. de C.V.
- Toro, E. (2014). El clima laboral en el Ecuador. *Con energía hacia el futuro Revista informativa - Junio 2014 - Año 7 - No. 29 - Cuenca-Ecuador* , 16.
- Trebilcock, A. (s.f). Relaciones laborales y Gestión de Recursos Humanos. *Gestión y Política* www.insht.es, pp. 1-42.
- Ulsen, J. (21 de 09 de 2011). *Colaboradores alineados y comprometidos, una estrategia empresarial*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/colaboradores-alineados-comprometidos-estrategia-empresarial/>
- Universidad de Cadiz. (s.f). *17 Habilidades para el aprendizaje: Taller Toma de decisiones*. Obtenido de Universidad de Cadiz: http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/Servicio_Atencion_Psico/1405760673_2542013164745.pdf
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno, S.A de C.V.
- Valda, J. (s.f). *El control administrativo. Su importancia*. Obtenido de Grandes Pymes: <http://www.grandespymes.com.ar/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/>
- Valdez, H. (2016). *El sistema organizacional la administración para el siglo XXI*. Lima: Saxo.
- Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008). *Cultura organizacional*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/177661392/ZAPATA-RODRIGUEZ-2008-Libro-Cultura-Organizacional-1-1>

ANEXOS

Anexo I - Definición de dimensiones culturales asociadas al clima laboral.

Dimensiones de la cultura	Descripción	Bibliografía
Innovación organizacional	Es la capacidad de la organización para crear algo completamente nuevo y diferente.	(Chiavenato, 2009)
	Implantación de aquellas ideas originales y apropiadas desarrolladas a través de la creatividad.	(Palací, 2005)
	Proceso resultado de intercambios e interacciones de conocimiento entre diferentes agentes.	(López, Marulanda, & Castaño, 2015)
	Innovar es, como actividad humana, poner en marcha la creatividad. La innovación se refleja en las nuevas combinaciones de factores productivos que se plasma en un nuevo bien o calidad de bien, un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de materias primas y la puesta en marcha de nuevos tipos de organización.	(Gámez, 2015)
Enfoque y liderazgo gerencial	Es la habilidad de influir sobre las personas o grupos en busca de una misión o una meta.	(Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011)
	Capacidad de propiciar cambios necesarios y más efectivos sobre el rendimiento de un grupo.	(Rubió, 2016)
	Capacidad de establecer objetivos y movilizar a otras personas hacia su concreción.	(Huber, 2010)
	Designa a quien tiene esa cualidad desconocida que hace que las personas lo sigan.	(Maristany, 2007)
	Poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes.	(Chiavenato, 2009)
Motivación en la organización	Impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a un fin, en dirección al logro de un objetivo determinado.	(Rubió, 2016)
	Fuerza que impulsa a una persona a realizar acciones o a persistir en ellas para lograr determinadas metas.	(Huber, 2010)
	Deseo de una persona de hacer un trabajo lo mejor posible o de hacer el máximo esfuerzo para desarrollar las tareas asignadas.	(Gómez, Balkin, & Cardy, 2008)
	Es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo.	(Chiavenato, 2009)
Reconocimiento al desempeño	Lo que de verdad motiva es el reconocimiento sincero de tipo personal que expresa un verdadero aprecio por el trabajo bien hecho, especialmente cuando este reconocimiento puede dar lugar a una historia que el empleado puede contar a sus familiares y amigos por mucho tiempo.	(Puchol, 2003)
	Constituye un elemento esencial en la gestión del personal, y supera ampliamente el simple marco de las relaciones contractuales de las personas, afectando al compromiso, motivación y grado de identificación.	(C.E.E.I GALICIA, 2010)
	Corresponde a la percepción de los miembros acerca de la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.	Litwin & Stinger (1978 cit in Arnoletto & Díaz, 2009)
	Es la gratitud expresada por la organización en forma concreta ante el desempeño superior de personas o grupos en el desarrollo de sus tareas habituales o de otras especiales.	(Arnoletto & Díaz, 2009)

Dimensiones de la cultura	Descripción	Bibliografía
Estructura organizacional	Manera en que se distribuye el trabajo y las responsabilidades entre las diferentes personas que integran la plantilla con el fin de conseguir la misión y los objetivos empresariales.	(C.E.E.I GALICIA, 2010)
	La relación, formal e informal, entre las personas y la organización a la que pertenecen.	(Gómez; Balkin & Cardy, 2008)
	La estructura de una organización es la suma total de las formas en que el trabajo es dividido en tareas, y de las formas usadas para lograr su coordinación. El trabajo total previsto, al ser dividido en tareas, permite su reagrupamiento según especialidades y afinidades, para su realización más eficiente, pero luego es indispensable su coordinación, para que toda esa actividad se oriente hacia los objetivos buscados.	(Arnoletto, 2014)
	Conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad.	(Chiavenato, 2006)
	La estructura organizacional es un modelo o una forma de agrupar los cargos que van a ser ocupados por personas para que desempeñen una actividad específica, está «vinculada con el trabajo básico que debe realizar la organización». La estructura organizacional viene a ser «el esqueleto».	(Valdez, 2016)
Cooperación	Trabajar con los demás en la consecución de objetivos comunes.	(Rubió, 2016)
	La empresa diseña mecanismos más eficaces que la coerción basada en la cooperación activa y en el consentimiento para lograr que los trabajadores se comprometan con la empresa y colaboren en pos de su rentabilidad.	(Burawoy, 1979) cit in (Barrios, 2007)
	La cooperación en un valor moral y social, es un componente principal para mantener buenas y armoniosas relaciones sociales.	(Berjes, 2011)
	Es la percepción del personal sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Aquí el énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto en niveles superiores como inferiores.	Litwin & Stinger (1978 cit in Arnoletto & Díaz, 2009)
Relaciones interpersonales	Son relaciones de interacción entre personas: un conjunto de comportamientos observables más una cantidad considerable de sensaciones asociadas a esos contactos.	(Arnoletto & Díaz, 2009)
	La teoría de las relaciones humanas o interpersonales, habla sobre crear las condiciones ambientales adecuadas para que el trabajador pueda adaptarse de la mejor manera al trabajo y que a su vez el trabajo se adapte al trabajador.	(Mayo, 1972) cit in (Martínez, 2014)
	Constituyen un papel crítico en una empresa [...] A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo [...] La carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida.	(Montes, 2016)
	Las relaciones implican gestionar emociones positivas y negativas. Gestionar una relación significa enfrentarse a sucesos desagradables y también a sucesos emocionantes. Una relación significa también negociar las formas de vida e interacción en su conjunto para acomodar las propias necesidades y las necesidades de la otra persona [...]. Una comunicación exitosa no solo requiere sentido común, también requiere el control de los sentimientos, interpretaciones y conductas para satisfacer las necesidades y las de la otra persona. Sin embargo, a veces se reincide en conductas negativas que terminan creando relaciones insatisfactorias	Wiemann (2011 cit in Montes, 2016)
	Corresponde a la percepción del personal acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.	Litwin & Stinger (1978 cit in Arnoletto & Díaz, 2009)

Dimensiones de la cultura	Descripción	Bibliografía
Toma de decisiones	Proceso de elegir una acción particular dirigida a un problema o una oportunidad.	(Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006)
	Proceso mediante el cual se busca definir con exactitud la naturaleza de una necesidad, un problema o una oportunidad, generar soluciones alternativas, evaluarlas y, por último, seleccionar entre las alternativas disponibles para satisfacer la necesidad, resolver el problema o aprovechar la oportunidad.	(Franklin & Krieger, 2011)
	La toma de decisiones es el proceso en el cual las personas deben escoger o seleccionar entre dos o más alternativas de solución [...] En las organizaciones las personas diariamente realizan acciones direccionadas para la toma de decisiones, seleccionando el tipo de alternativa que más le conviene tanto a la organización como al desarrollo de cada persona, en ocasiones estas tienen trascendencia y algún tipo de connotación ya que se decide que debe hacerse, quien lo debe hacer, cuando y donde debe hacerse y hasta como debe hacerse.	(Palacio, 2012)
	Elecciones hechas entre dos o más alternativas	(Robbins & Judge, 2013)
Procesos de control	El control consiste en medir o evaluar el desempeño actual en un área de trabajo, comparar dicho desempeño con una norma o estándar emitido de manera anticipada por un nivel autorizado, después de lo cual el nivel decisonal respectivo debe adoptar una disposición para corregir la desviación.	(Valdez, 2016)
	El control es considerado como el proceso a través del cual se busca asegurar que las actividades y el comportamiento de los miembros de la organización, se realizan conforme a los planes y objetivos que previamente se han establecido.	(Hofstede, 1978; Tosi, 1983; Veliyath et al., 1997 cit in Ruiz & Hernández, s.f)
	El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.	(Valda, s.f)
	El control organizacional es aquel proceso que, basándose en la capacidad de influencia sobre las personas, trata de asegurar que el desempeño de los individuos se oriente a los objetivos fijados por la organización, aplicando las medidas correctoras necesarias en cada caso.	(Ruiz & Hernández, s.f)
Justicia	Se enfoca en las percepciones y juicios de los empleados sobre la justicia en los procedimientos y decisiones de sus organizaciones	(Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006)
	Equidad que existe cuando los individuos que realizan trabajos similares para una misma empresa reciben una remuneración acorde con los factores únicos que los caracterizan, con su nivel de desempeño o su antigüedad en la compañía.	(Mondy, 2010)
	Lo que se considera que es una retribución justa dentro de la estructura de retribuciones de la propia empresa.	(Gómez; Balkin & Cardy, 2008)
	Los colaboradores de una organización establecen comparaciones entre sus esfuerzos y las recompensas que reciben por ello, por una parte, y los esfuerzos y las recompensas obtenidas a cambio por los colegas que se encuentran en la misma situación laboral, por otra.	(Rubió, 2016)
	Percepción que las personas trabajadoras tienen sobre la relación entre sus esfuerzos y recompensa, ésta deberá ser igual entre toda la plantilla.	(C.E.E.I. GALICIA 2010)

Anexo II - Recopilación de ítems para cuestionario de clima laboral, en base a la identificación de dimensiones culturales asociadas al clima laboral, dentro del contexto ecuatoriano.

No.	Dimensiones culturales	Afirmaciones	Autores
1.	Innovación organizacional	<p>En mi organización existe una cultura de innovación</p> <p>Mi organización dispone de un plan formal donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación</p> <p>Mi organización fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores</p> <p>En mi organización se realiza un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación. Se establece una sistemática para generar ideas</p> <p>Considero que mi organización es más innovadora que la competencia</p>	<p>(Baena, Gutiérrez, Gutiérrez, & Trujillo, 2009, pág. 28)</p> <p>(Instituto Catalán de Tecnología, 1999, pág. 1)</p> <p>(Instituto Catalán de Tecnología, 1999, pág. 2)</p> <p>(Baena, Gutiérrez, Gutiérrez, & Trujillo, 2009, pág. 38, 41)</p> <p>(Instituto Catalán de Tecnología, 1999, pág. 2)</p> <p>(Centros de Excelencia, s.f, pág. 29)</p>
2.	Enfoque y liderazgo gerencial	<p>Mi jefe/responsable planifica y organiza adecuadamente las tareas que debemos realizar</p> <p>Mi jefe/responsable mantiene a su equipo enfocado para lograr los objetivos compartidos</p> <p>Los líderes contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales</p> <p>La Alta Gerencia es considerada líder en mi empresa</p> <p>Para un cambio dentro de la organización, existen líderes que pudieran ser agentes de cambio</p> <p>Mi superior inmediato suele mostrar interés en las sugerencias que le hacemos para mejorar el trabajo</p>	<p>(Falcoes, 2014, pág. 55)</p> <p>(González, 2004, pág. 5)</p> <p>(González, 2004, pág. 5)</p> <p>(González, 2004, pág. 5)</p> <p>(Centros de Excelencia, s.f, pág. 29)</p>

No.	Dimensiones culturales	Afirmaciones	Autores
3.	Motivación en la organización	Mi trabajo me da la posibilidad de aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevas competencias	(Falcones, 2014, pág. 58)
		Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización	(Castillo, 2014, pág. 49)
		Me siento reconocido por parte de la organización cuando realizo un trabajo bien hecho	(García, 2012, pág. 54)
		En la organización tengo posibilidades de participar y proponer mejoras	(Centros de Excelencia, s.f, pág. 31)
		Me siento motivado para aportar más allá de las responsabilidades formales de mi puesto	(Falcones, 2014, pág. 56)
		La administración de nuestra organización muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes	(Contreras & Matheson, s.f, pág. 10)
4.	Reconocimiento al desempeño	La organización dispone de suficientes incentivos por el cumplimiento de objetivos o del trabajo bien hecho	(Centros de Excelencia, s.f, pág. 29)
		En la organización hay una relación directa entre desarrollar bien el trabajo y la remuneración recibida	(Centros de Excelencia, s.f, pág. 29)
		Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros	(Castillo, 2014, pág. 50)
		La organización gestiona bien las posibilidades de promoción profesional de las personas	(Centros de Excelencia, s.f, pág. 30)
		La organización promueve y realiza suficientes esfuerzos en la formación de sus trabajadores	(Centros de Excelencia, s.f, pág. 28)
		La organización desarrolla un plan de carrera profesional de manera conjunta con el trabajador	(Centros de Excelencia, s.f, pág. 30)

No.	Dimensiones culturales	Afirmaciones	Autores
		<p>La estructura organizativa se adecua a las necesidades actuales de la organización</p> <p>Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización</p> <p>Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo</p> <p>Las responsabilidades del puesto están claramente definidas</p> <p>Existe una buena administración de los recursos</p> <p>Se dispone de tecnología que facilita el trabajo</p> <p>Existen suficientes canales de comunicación</p>	<p>(Centros de Excelencia, s.f, pág. 34)</p> <p>(Castillo, 2014, pág. 50)</p> <p>(Ministerio de Salud de Perú, 2009, pág. 38)</p> <p>(Castillo, 2014, pág. 50)</p> <p>(Castillo, 2014, pág. 50)</p> <p>(Castillo, 2014, pág. 50)</p> <p>(Castillo, 2014, pág. 50)</p>
5.	Estructura organizacional	<p>Se ha definido una política de cooperación en la organización</p> <p>Se tratan, analizan y evalúan las oportunidades de cooperación</p>	<p>(Baena, Gutiérrez, Rodríguez, & Trujillo, 2009, pág. 39)</p> <p>(Baena, Gutiérrez, Rodríguez, & Trujillo, 2009, pág. 30)</p>
6.	Cooperación	<p>La organización favorece la implicación de las personas en las actividades en cooperación</p> <p>Resultan compatibles las actividades en cooperación con el resto de actividades/procesos de la organización</p> <p>El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado</p>	<p>(Baena, Gutiérrez, Rodríguez, & Trujillo, 2009, pág. 46)</p> <p>(Baena, Gutiérrez, Rodríguez, & Trujillo, 2009, pág. 42)</p> <p>(Castillo, 2014, pág. 50)</p>

No.	Dimensiones culturales	Afirmaciones	Autores
		Considero que las relaciones interpersonales reflejan trabajo en equipo y apoyo de los líderes	(Modelo de Equidad de Género, s.f, pág. 3)
7.	Relaciones interpersonales	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo	(Ministerio de Salud del Perú, 2009, pág. 38)
		Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	(Ministerio de Salud del Perú, 2009, pág. 40)
		Entre el personal de esta organización predomina un ambiente de amistad	(Contreras & Matheson, s.f., pág. 9)
		En esta organización la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses	(Contreras & Matheson, s.f., pág. 11)
		Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse	(Ministerio de Salud del Perú, 2009, pág. 38)
		Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	(Castillo, 2014, pág. 49)
8.	Toma de decisiones	Cuando tengo que tomar una decisión cuento con el apoyo necesario de mis mandos y superiores	(Centros de Excelencia, s.f, pág. 29)
		Cuando reconozco que existe un problema, identifico las alternativas que existen para resolverlo	(Universidad de Cadiz, s.f, pág. 1)
		Tengo claras mis metas y objetivos, cuando tomo una decisión	(Universidad de Cádiz, s.f., pág. 1)
		Cuando tengo que tomar una decisión, me planteo cuáles son los posibles riesgos y beneficios que acompañan a cada alternativa	(Universidad de Cádiz, s.f., pág. 1)
		Me siento responsable de las decisiones que tomo	(Universidad de Cádiz, s.f., pág. 1)

No.	Dimensiones culturales	Afirmaciones	Autores
9.	Procesos de control	<p>En esta organización se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo</p> <p>Hay prácticas y procedimientos bien definidos sobre cómo realizar nuestro trabajo</p> <p>Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades</p> <p>En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo</p> <p>Recibo retroalimentación/ feedback claro y periódico sobre la manera en que me desempeño</p> <p>Considero que en la organización se rechaza a las/os trabajadoras/res por pertenecer a un grupo minoritario (cuestiones ideológicas, culturales, educativas, perspectivas, nivel social, preferencias, creencias, credos, idiomas, nacionalidad u otros)</p>	<p>(Contreras & Matheson, s.f., pág. 10)</p> <p>(Falcones, 2014, pág. 57)</p> <p>(Castillo, 2014, pág. 50)</p> <p>(Castillo, 2014, pág. 49)</p> <p>(Falcones, 2014, pág. 56)</p> <p>(Modelo de Equidad de Género, s.f, pág. 3)</p>
10.	Justicia	<p>Mi organización se preocupa por mi bienestar personal y emocional</p> <p>Mi organización cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales</p> <p>En mi organización la división de cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades es repartida con justicia e igualdad</p> <p>Recibo un trato igual al de mi compañera/o independientemente de la posición que tengo en la organización.</p> <p>En mi organización, la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros</p>	<p>(Modelo de Equidad de Género, s.f, pág. 2)</p> <p>(Hurtado, 2014, pág. 68)</p> <p>(Modelo de Equidad de Género, s.f, pág. 2)</p> <p>(Modelo de Equidad de Género, s.f, pág. 2)</p> <p>(Castillo, 2014, pág. 50)</p>

Anexo III - Cuestionario aplicado a expertos para validar la comprensión del mismo

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

La siguiente encuesta forma parte de un Proyecto de Titulación en la Maestría de Gestión de Talento Humano de la Escuela Politécnica Nacional. **Su principal objetivo es identificar las variables para medir las dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano**, una herramienta que propende brindar a las organizaciones la oportunidad de medir su clima laboral y cultura organizacional, mediante la aplicación de variables o dimensiones propias de nuestra cultura ecuatoriana.

Datos Socio – Demográficos

<i>Datos del encuestado</i>		<i>Características de la organización</i>	
<u>GÉNERO</u>		<u>FORMA LEGAL</u>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Pública
<input type="checkbox"/>	Femenino	<input checked="" type="checkbox"/>	Privada
		<input type="checkbox"/>	Mixta
Edad (años):	<u>38</u>		
<u>ESTADO CIVIL</u>		<u>ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA</u>	
<input type="checkbox"/>	Soltero	<input checked="" type="checkbox"/>	De 1 a 10 años
<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>	De 11 a 50 años
<input checked="" type="checkbox"/>	Divorciado	<input type="checkbox"/>	Más de 50 años
<input type="checkbox"/>	Viudo		
<input type="checkbox"/>	Unión Libre		
<u>NIVEL ACADÉMICO</u>		<u>TAMAÑO DE LA EMPRESA</u>	
<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Pequeña (Menos de 50 trabajadores)
<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Mediana (Entre 51 y 250 trabajadores)
<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Grande (Más de 250 trabajadores)
<input checked="" type="checkbox"/>	Tercer Nivel		
<input type="checkbox"/>	Maestría		
<input type="checkbox"/>	Doctorado		
Profesión:	<u>Psicólogo Industrial</u>	<u>TIEMPO DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN</u>	
		<input checked="" type="checkbox"/>	De 1 a 10 años
		<input type="checkbox"/>	De 11 a 25 años
		<input type="checkbox"/>	Más de 25 años

¡AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN!

Nombre del encuestado: Carlos Pineiros

Evaluación del Cuestionario

No.	Cuestionario	Comprensión del ítem (Identificar de 0 a 4, donde 0 = nada y 4 = mucho)				
		0	1	2	3	4
1	Tengo claras mis metas y objetivos, cuando tomo una decisión					X
2	En mi organización existe una cultura de innovación					X
3	Mi organización cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales					X
4	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					X
5	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					X
6	Resultan compatibles las actividades en cooperación con el resto de actividades/procesos de la organización					X
7	Recibo un trato igual al de mi compañera/o independientemente de la posición que tengo en la organización.					X
8	Recibo retroalimentación/ feedback claro y periódico sobre la manera en que me desempeño					X
9	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito					X
10	Para un cambio dentro de la organización, existen líderes que pudieran ser agentes de cambio					X
11	Mi trabajo me da la posibilidad de aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevas competencias					X
12	La administración de nuestra organización muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes					X
13	La estructura organizativa se adecua a las necesidades actuales de la organización					X
14	Mi organización fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores					X
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					X
16	Se ha definido una política de cooperación en la organización					X
17	Mi jefe/responsable planifica y organiza adecuadamente las tareas que debemos realizar					X
18	La organización dispone de suficientes incentivos por el cumplimiento de objetivos o del trabajo bien hecho					X

No.	Cuestionario	Comprensión del ítem (Identificar de 0 a 4, donde 0 = nada y 4 = mucho)				
		0	1	2	3	4
19	Me siento responsable de las decisiones que tomo					X
20	La organización promueve y realiza suficientes esfuerzos en la formación de sus trabajadores					X
21	Mi superior inmediato suele mostrar interés en las sugerencias que le hacemos para mejorar el trabajo					X
22	En esta organización la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses					X
23	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo					X
24	Cuando reconozco que existe un problema, identifico las alternativas que existen para resolverlo					X
25	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					X
26	En la organización tengo posibilidades de participar y proponer mejoras					X
27	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse					X
28	Me siento reconocido por parte de la organización cuando realizo un trabajo bien hecho					X
29	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización					X
30	La organización favorece la implicación de las personas en las actividades en cooperación					X
31	Considero que en la organización se rechaza a las/os trabajadoras/res por pertenecer a un grupo minoritario (cuestiones ideológicas, culturales, educativas, perspectivas, nivel social, preferencias, creencias, credos, idiomas, nacionalidad u otros)					X
32	La organización desarrolla un plan de carrera profesional de manera conjunta con el trabajador					X
33	Mi organización se preocupa por mi bienestar personal y emocional					X
34	La Alta Gerencia es considerada líder en mi empresa					X
35	Me siento motivado para aportar más allá de las responsabilidades formales de mi puesto					X
36	En mi organización se realiza un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación. Se establece una sistemática para generar ideas					X

No.	Cuestionario	Comprensión del ítem (Identificar de 0 a 4, donde 0 = nada y 4 = mucho)				
		0	1	2	3	4
37	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización					X
38	Existen suficientes canales de comunicación					X
39	Los líderes contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales					X
40	Existe una buena administración de los recursos					X
41	Entre el personal de esta organización predomina un ambiente de amistad					X
42	Considero que mi organización es más innovadora que la competencia					X
43	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					X
44	En mi organización la división de cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades es repartida con justicia e igualdad					X
45	Se tratan, analizan y evalúan las oportunidades de cooperación					X
46	Hay prácticas y procedimientos bien definidos sobre cómo realizar nuestro trabajo					X
47	Mi organización dispone de un plan formal donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación					X
48	Cuando tengo que tomar una decisión, me planteo cuáles son los posibles riesgos y beneficios que acompañan a cada alternativa					X
49	En esta organización se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo					X
50	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo					X
51	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado					X
52	En la organización hay una relación directa entre desarrollar bien el trabajo y la remuneración recibida					X
53	Cuando tengo que tomar una decisión cuento con el apoyo necesario de mis mandos y superiores					X
54	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros					X

No.	Cuestionario	Comprensión del ítem (Identificar de 0 a 4, donde 0 = nada y 4 = mucho)				
		0	1	2	3	4
55	En mi organización, la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					X
56	Considero que las relaciones interpersonales reflejan trabajo en equipo y apoyo de los líderes					X
57	Mi jefe/responsable mantiene a su equipo enfocado para lograr los objetivos compartidos					X
58	La organización gestiona bien las posibilidades de promoción profesional de las personas					X

CONCLUSIONES:

- 1. ¿Considera Ud. que las afirmaciones utilizadas fueron claramente comprendidas?**

Todas las afirmaciones son comprensibles y usualmente utilizadas en encuestas de clima laboral.

- 2. ¿Qué afirmaciones considera Ud. deben mejorarse y por qué?**

Considero a todas las afirmaciones adecuadas para medir clima laboral.

- 3. ¿Considera Ud. que las afirmaciones utilizadas tienen una estrecha relación con el objetivo a medir? Si no está de acuerdo ¿Que sugerencia aportaría?**

Si mantienen relación con el objetivo planteado

- 4. ¿Considera Ud. que la escala de medición utilizada es la apropiada? (Totalmente en desacuerdo; Desacuerdo bastante; Desacuerdo poco; Ni de acuerdo ni en desacuerdo; Acuerdo poco; Acuerdo bastante; Totalmente de acuerdo). Si no está de acuerdo ¿Que sugerencia aportaría?**

Considero que son muchos. Estándares internacionales garantizan estos parámetros de respuesta:

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente de desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	----------------------------	-------------------------	-----------------------

RECOMENDACIONES:

1. ¿Qué recomendaría Ud. para que este cuestionario sea una herramienta eficaz para el objetivo buscado?

La encuesta para que sea mejor aprovechada en términos de objetividad y claridad de respuesta sería mejor si se la clasifica por factores a medir, es decir;

Liderazgo

Incluir preguntas que identifiquen como se mide el liderazgo en la empresa

Compromiso

Incluir preguntas que identifiquen los niveles de compromiso de la gente, etc.

Esto les dará una mayor claridad al momento de tabular las respuestas y de esta manera encontrar planes de acción en función a los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

La siguiente encuesta forma parte de un Proyecto de Titulación en la Maestría de Gestión de Talento Humano de la Escuela Politécnica Nacional. **Su principal objetivo es identificar las variables para medir las dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano**, una herramienta que propende brindar a las organizaciones la oportunidad de medir su clima laboral y cultura organizacional, mediante la aplicación de variables o dimensiones propias de nuestra cultura ecuatoriana.

Datos Socio – Demográficos

<i>Datos del encuestado</i>		<i>Características de la organización</i>	
<u>GÉNERO</u>		<u>FORMA LEGAL</u>	
<input type="checkbox"/>	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Pública
<input checked="" type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	Privada
		<input type="checkbox"/>	Mixta
Edad (años):	<u>29</u>	<u>ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA</u>	
<u>ESTADO CIVIL</u>		<input type="checkbox"/>	De 1 a 10 años
<input checked="" type="checkbox"/>	Soltero	<input checked="" type="checkbox"/>	De 11 a 50 años
<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>	Más de 50 años
<input type="checkbox"/>	Divorciado	<u>TAMAÑO DE LA EMPRESA</u>	
<input type="checkbox"/>	Viudo	<input type="checkbox"/>	Pequeña (Menos de 50 trabajadores)
<input type="checkbox"/>	Unión Libre	<input checked="" type="checkbox"/>	Mediana (Entre 51 y 250 trabajadores)
<u>NIVEL ACADÉMICO</u>		<input type="checkbox"/>	Grande (Más de 250 trabajadores)
<input type="checkbox"/>	Primaria	<u>TIEMPO DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN</u>	
<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input checked="" type="checkbox"/>	De 1 a 10 años
<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	De 11 a 25 años
<input checked="" type="checkbox"/>	Tercer Nivel	<input type="checkbox"/>	Más de 25 años
<input type="checkbox"/>	Maestría		
<input type="checkbox"/>	Doctorado		
Profesión:	<u>Psicóloga organizacional</u>		

¡AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN!

Nombre del encuestado: Eliana Medina

Evaluación del Cuestionario

No.	Cuestionario	Comprensión del ítem (Identificar de 0 a 4, donde 0 = nada y 4 = mucho)				
		0	1	2	3	4
1	Tengo claras mis metas y objetivos, cuando tomo una decisión					X
2	En mi organización existe una cultura de innovación					X
3	Mi organización cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales					X
4	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					X
5	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					X
6	Resultan compatibles las actividades en cooperación con el resto de actividades/procesos de la organización					X
7	Recibo un trato igual al de mi compañera/o independientemente de la posición que tengo en la organización.					X
8	Recibo retroalimentación/ feedback claro y periódico sobre la manera en que me desempeño					X
9	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito					X
10	Para un cambio dentro de la organización, existen líderes que pudieran ser agentes de cambio					X
11	Mi trabajo me da la posibilidad de aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevas competencias					X
12	La administración de nuestra organización muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes					X
13	La estructura organizativa se adecua a las necesidades actuales de la organización					X
14	Mi organización fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores					X
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					X
16	Se ha definido una política de cooperación en la organización					X
17	Mi jefe/responsable planifica y organiza adecuadamente las tareas que debemos realizar					X
18	La organización dispone de suficientes incentivos por el cumplimiento de objetivos o del trabajo bien hecho					X

No.	Cuestionario	Comprensión del ítem (Identificar de 0 a 4, donde 0 = nada y 4 = mucho)				
		0	1	2	3	4
19	Me siento responsable de las decisiones que tomo					X
20	La organización promueve y realiza suficientes esfuerzos en la formación de sus trabajadores					X
21	Mi superior inmediato suele mostrar interés en las sugerencias que le hacemos para mejorar el trabajo					X
22	En esta organización la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses					X
23	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo					X
24	Cuando reconozco que existe un problema, identifico las alternativas que existen para resolverlo					X
25	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					X
26	En la organización tengo posibilidades de participar y proponer mejoras					X
27	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse					X
28	Me siento reconocido por parte de la organización cuando realizo un trabajo bien hecho					X
29	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización					X
30	La organización favorece la implicación de las personas en las actividades en cooperación					X
31	Considero que en la organización se rechaza a las/os trabajadoras/res por pertenecer a un grupo minoritario (cuestiones ideológicas, culturales, educativas, perspectivas, nivel social, preferencias, creencias, credos, idiomas, nacionalidad u otros)					X
32	La organización desarrolla un plan de carrera profesional de manera conjunta con el trabajador					X
33	Mi organización se preocupa por mi bienestar personal y emocional					X
34	La Alta Gerencia es considerada líder en mi empresa					X
35	Me siento motivado para aportar más allá de las responsabilidades formales de mi puesto					X
36	En mi organización se realiza un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación. Se establece una sistemática para generar ideas					X

No.	Cuestionario	Comprensión del ítem (Identificar de 0 a 4, donde 0 = nada y 4 = mucho)				
		0	1	2	3	4
37	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización					X
38	Existen suficientes canales de comunicación					X
39	Los líderes contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales					X
40	Existe una buena administración de los recursos					X
41	Entre el personal de esta organización predomina un ambiente de amistad					X
42	Considero que mi organización es más innovadora que la competencia					X
43	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					X
44	En mi organización la división de cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades es repartida con justicia e igualdad					X
45	Se tratan, analizan y evalúan las oportunidades de cooperación					X
46	Hay prácticas y procedimientos bien definidos sobre cómo realizar nuestro trabajo					X
47	Mi organización dispone de un plan formal donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación					X
48	Cuando tengo que tomar una decisión, me planteo cuáles son los posibles riesgos y beneficios que acompañan a cada alternativa					X
49	En esta organización se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo					X
50	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo					X
51	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado					X
52	En la organización hay una relación directa entre desarrollar bien el trabajo y la remuneración recibida				X	
53	Cuando tengo que tomar una decisión cuento con el apoyo necesario de mis mandos y superiores					X
54	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros					X

No.	Cuestionario	Comprensión del ítem (Identificar de 0 a 4, donde 0 = nada y 4 = mucho)				
		0	1	2	3	4
55	En mi organización, la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros				X	
56	Considero que las relaciones interpersonales reflejan trabajo en equipo y apoyo de los líderes					X
57	Mi jefe/responsable mantiene a su equipo enfocado para lograr los objetivos compartidos					X
58	La organización gestiona bien las posibilidades de promoción profesional de las personas					X

CONCLUSIONES:

5. ¿Considera Ud. que las afirmaciones utilizadas fueron claramente comprendidas?

En su mayoría fueron comprensibles, excepto las afirmaciones 52 y 55 que quieren preguntar lo mismo.

6. ¿Qué afirmaciones considera Ud. deben mejorarse y por qué?

Las afirmaciones 52 y 55. Se recomienda dejar únicamente una afirmación.

7. ¿Considera Ud. que las afirmaciones utilizadas tienen una estrecha relación con el objetivo a medir? Si no está de acuerdo ¿Que sugerencia aportaría?

Si estoy de acuerdo.

8. ¿Considera Ud. que la escala de medición utilizada es la apropiada? (Totalmente en desacuerdo; Desacuerdo bastante; Desacuerdo poco; Ni de acuerdo ni en desacuerdo; Acuerdo poco; Acuerdo bastante; Totalmente de acuerdo). Si no está de acuerdo ¿Que sugerencia aportaría?

Recomendaría el uso de una escala de tres opciones para que a los trabajadores les sea más fácil y rápido responder el cuestionario.

RECOMENDACIONES:

2. ¿Qué recomendaría Ud. para que este cuestionario sea una herramienta eficaz para el objetivo buscado?

- Considerar a qué tipo de población se va a aplicar este cuestionario (Sector Público, Sector Privado).
- Hay 58 preguntas, quiere decir que van a contestar el cuestionario en 15 o 20 minutos.
- Hay que considerar que variables deseo medir: Nivel de liderazgo, relaciones interpersonales, reconocimiento, promoción, incentivos.

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

La siguiente encuesta forma parte de un Proyecto de Titulación en la Maestría de Gestión de Talento Humano de la Escuela Politécnica Nacional. **Su principal objetivo es identificar las variables para medir las dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano**, una herramienta que propende brindar a las organizaciones la oportunidad de medir su clima laboral y cultura organizacional, mediante la aplicación de variables o dimensiones propias de nuestra cultura ecuatoriana.

Datos Socio – Demográficos

<i>Datos del encuestado</i>	<i>Características de la organización</i>
<u>GÉNERO</u>	<u>FORMA LEGAL</u>
<input checked="" type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Pública
<input type="checkbox"/> Femenino	<input checked="" type="checkbox"/> Privada
	<input type="checkbox"/> Mixta
Edad (años): <u>42</u>	<u>ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA</u>
<u>ESTADO CIVIL</u>	<input type="checkbox"/> De 1 a 10 años
<input type="checkbox"/> Soltero	<input checked="" type="checkbox"/> De 11 a 50 años
<input checked="" type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Más de 50 años
<input type="checkbox"/> Divorciado	
<input type="checkbox"/> Viudo	<u>TAMAÑO DE LA EMPRESA</u>
<input type="checkbox"/> Unión Libre	<input type="checkbox"/> Pequeña (Menos de 50 trabajadores)
<u>NIVEL ACADÉMICO</u>	<input type="checkbox"/> Mediana (Entre 51 y 250 trabajadores)
<input type="checkbox"/> Primaria	<input checked="" type="checkbox"/> Grande (Más de 250 trabajadores)
<input type="checkbox"/> Secundaria	<u>TIEMPO DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN</u>
<input type="checkbox"/> Técnico	<input type="checkbox"/> De 1 a 10 años
<input checked="" type="checkbox"/> Tercer Nivel	<input checked="" type="checkbox"/> De 11 a 25 años
<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Más de 25 años
<input type="checkbox"/> Doctorado	
Profesión: <u>Psicólogo Industrial</u>	

¡AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN!

Nombre del encuestado: Luis Pablo Rivadeneira

Evaluación del Cuestionario

No.	Cuestionario	Comprensión del ítem (Identificar de 0 a 4, donde 0 = nada y 4 = mucho)				
		0	1	2	3	4
1	Tengo claras mis metas y objetivos, cuando tomo una decisión	X				
2	En mi organización existe una cultura de innovación					X
3	Mi organización cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales					X
4	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					X
5	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					X
6	Resultan compatibles las actividades en cooperación con el resto de actividades/procesos de la organización					X
7	Recibo un trato igual al de mi compañera/o independientemente de la posición que tengo en la organización.					X
8	Recibo retroalimentación/ feedback claro y periódico sobre la manera en que me desempeño					X
9	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito					X
10	Para un cambio dentro de la organización, existen líderes que pudieran ser agentes de cambio					X
11	Mi trabajo me da la posibilidad de aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevas competencias					X
12	La administración de nuestra organización muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes					X
13	La estructura organizativa se adecua a las necesidades actuales de la organización					X
14	Mi organización fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores					X
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					X
16	Se ha definido una política de cooperación en la organización					X
17	Mi jefe/responsable planifica y organiza adecuadamente las tareas que debemos realizar					X
18	La organización dispone de suficientes incentivos por el cumplimiento de objetivos o del trabajo bien hecho					X

No.	Cuestionario	Comprensión del ítem (Identificar de 0 a 4, donde 0 = nada y 4 = mucho)				
		0	1	2	3	4
19	Me siento responsable de las decisiones que tomo					X
20	La organización promueve y realiza suficientes esfuerzos en la formación de sus trabajadores					X
21	Mi superior inmediato suele mostrar interés en las sugerencias que le hacemos para mejorar el trabajo					X
22	En esta organización la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses					X
23	Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo					X
24	Cuando reconozco que existe un problema, identifico las alternativas que existen para resolverlo					X
25	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					X
26	En la organización tengo posibilidades de participar y proponer mejoras					X
27	Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse	X				
28	Me siento reconocido por parte de la organización cuando realizo un trabajo bien hecho					X
29	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización					X
30	La organización favorece la implicación de las personas en las actividades en cooperación					X
31	Considero que en la organización se rechaza a las/os trabajadoras/res por pertenecer a un grupo minoritario (cuestiones ideológicas, culturales, educativas, perspectivas, nivel social, preferencias, creencias, credos, idiomas, nacionalidad u otros)					X
32	La organización desarrolla un plan de carrera profesional de manera conjunta con el trabajador					X
33	Mi organización se preocupa por mi bienestar personal y emocional					X
34	La Alta Gerencia es considerada líder en mi empresa					X
35	Me siento motivado para aportar más allá de las responsabilidades formales de mi puesto					X
36	En mi organización se realiza un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación. Se establece una sistemática para generar ideas					X

No.	Cuestionario	Comprensión del ítem (Identificar de 0 a 4, donde 0 = nada y 4 = mucho)				
		0	1	2	3	4
37	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización					X
38	Existen suficientes canales de comunicación					X
39	Los líderes contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales					X
40	Existe una buena administración de los recursos					X
41	Entre el personal de esta organización predomina un ambiente de amistad					X
42	Considero que mi organización es más innovadora que la competencia					X
43	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					X
44	En mi organización la división de cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades es repartida con justicia e igualdad					X
45	Se tratan, analizan y evalúan las oportunidades de cooperación					X
46	Hay prácticas y procedimientos bien definidos sobre cómo realizar nuestro trabajo					X
47	Mi organización dispone de un plan formal donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación					X
48	Cuando tengo que tomar una decisión, me planteo cuáles son los posibles riesgos y beneficios que acompañan a cada alternativa	X				
49	En esta organización se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo					X
50	Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo					X
51	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado					X
52	En la organización hay una relación directa entre desarrollar bien el trabajo y la remuneración recibida					X
53	Cuando tengo que tomar una decisión cuento con el apoyo necesario de mis mandos y superiores					X
54	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros					X

No.	Cuestionario	Comprensión del ítem (Identificar de 0 a 4, donde 0 = nada y 4 = mucho)				
		0	1	2	3	4
55	En mi organización, la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					X
56	Considero que las relaciones interpersonales reflejan trabajo en equipo y apoyo de los líderes					X
57	Mi jefe/responsable mantiene a su equipo enfocado para lograr los objetivos compartidos					X
58	La organización gestiona bien las posibilidades de promoción profesional de las personas					X

CONCLUSIONES:

9. ¿Considera Ud. que las afirmaciones utilizadas fueron claramente comprendidas?

Únicamente en las afirmaciones 1, 27, 48 no estoy de acuerdo.

10. ¿Qué afirmaciones considera Ud. deben mejorarse y por qué?

Las afirmaciones 1, 27, 48 me parece que no impactan directamente en clima.

11. ¿Considera Ud. que las afirmaciones utilizadas tienen una estrecha relación con el objetivo a medir? Si no está de acuerdo ¿Que sugerencia aportaría?

Estoy de acuerdo que cumplen en su mayoría con el objetivo planteado

12. ¿Considera Ud. que la escala de medición utilizada es la apropiada? (Totalmente en desacuerdo; Desacuerdo bastante; Desacuerdo poco; Ni de acuerdo ni en desacuerdo; Acuerdo poco; Acuerdo bastante; Totalmente de acuerdo). Si no está de acuerdo ¿Que sugerencia aportaría?

Usar una escala más simple que permita a encuestados y encuestador responder y tabular en el menor tiempo posible.

RECOMENDACIONES:

- 3. ¿Qué recomendaría Ud. para que este cuestionario sea una herramienta eficaz para el objetivo buscado?**

Debería incluirse también preguntas de orgullo organizacional. Por ejemplo: ¿Qué tan orgulloso te sientes de trabajar en tu empresa? ¿Recomendarías tu empresa como un lugar para trabajar?

Anexo IV - Cuestionario de clima laboral

Cuestionario de clima laboral

La siguiente encuesta forma parte de un Proyecto de Titulación en la Maestría de Gestión de Talento Humano de la Escuela Politécnica Nacional. Su principal objetivo es identificar las variables para medir las dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano, una herramienta que propende brindar a las organizaciones la oportunidad de medir su clima laboral y cultura organizacional, mediante la aplicación de variables o dimensiones propias de nuestra cultura ecuatoriana.

El llenado del cuestionario le tomará sólo 10 minutos de su tiempo.

Le agradecemos de antemano su colaboración!

SIGUIENTE

Página 1 de 4

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Sección 2 de 4

Datos Socio – Demográficos

Descripción (opcional)

Datos del encuestado

Descripción (opcional)

Género *

Masculino

Femenino

Edad (años): *

Texto de respuesta corta

Estado Civil *

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Viudo
- Unión Libre

Nivel Académico *

- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Tercer Nivel
- Maestría
- Doctorado

Profesión: *

Texto de respuesta corta

Características de la organización

Descripción (opcional)

Forma Legal *

- Pública
- Privada
- Mixta

Antigüedad de la empresa *

1. De 1 a 10 años
2. De 11 a 30 años
3. Más de 30 años

Tamaño de la empresa *

1. Pequeña (Menos de 50 trabajadoras)
2. Mediana (Entre 51 y 250 trabajadoras)
3. Grande (Más de 250 trabajadores)

Tiempo de trabajo en la organización *

1. De 1 a 10 años
2. De 11 a 25 años
3. Más de 25 años

Página 3 de 4

Cuestionario de Clima Laboral

Las siguientes afirmaciones tienen como objetivo identificar las variables para medir las dimensiones culturales asociadas al clima laboral dentro del contexto ecuatoriano. Favor su opinión respecto al tema. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones (Totalmente en desacuerdo, Desacuerdo bastante, Desacuerdo poco, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Acuerdo poco, Acuerdo bastante, Totalmente de acuerdo).

1. Tengo claras mis metas y objetivos, cuando tomo una decisión.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

2. En mi organización existe una cultura de innovación.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

3. Mi organización cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

4. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

6. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

8. Resultan competitivas las actividades en cooperación con el resto de actividades/procesos de la organización.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

7. Recibo un trato igual al de mi compañero/a independientemente de la posición que tengo en la organización.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

8. Recibo retroalimentación/ feedback claro y periódico sobre la manera en que me desempeño.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

8. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

10. Para un cambio dentro de la organización, existen líderes que pudieran ser agentes de cambio.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

11. Mi trabajo me da la posibilidad de aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevas competencias.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

12. La administración de nuestra organización muestra interés por las personas, por sus problemas e inquietudes.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

13. La estructura organizativa se adecua a las necesidades actuales de la organización.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

14. Mi organización fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

16. Se ha definido una política de cooperación en la organización.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

17. Mi jefe responsable planifica y organiza adecuadamente las tareas que debemos realizar.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

18. La organización dispone de suficientes incentivos por el cumplimiento de objetivos o del trabajo bien hecho.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

19. Me siento responsable de las decisiones que tomo.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

20. La organización promueve y realiza suficientes esfuerzos en la formación de sus trabajadores.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

21. Mi superior inmediato suele mostrar interés en las sugerencias que le hacemos para mejorar el trabajo.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

22. En esta organización la mayoría de las personas están más preocupadas de sus propios intereses.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

23. Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

24. Cuando reconozco que existe un problema, identifico las alternativas que existen para resolverlo.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

25. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

26. En la organización tengo posibilidades de participar y proponer mejoras.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

27. Las decisiones se toman en el nivel en el que deben tomarse.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

28. Me siento reconocido por parte de la organización cuando realizo un trabajo bien hecho.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

29. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

30. La organización favorece la implicación de las personas en las actividades en cooperación.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

31. Considero que en la organización se rechaza a las/los trabajadoras/res por pertenecer a un grupo minoritario (cuestiones ideológicas, culturales, educativas, perceptivas, nivel social, preferencias, orienctas, oredos, idiomas, nacionalidad u otros).*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

32. La organización desarrolla un plan de carrera profesional de manera conjunta con el trabajador.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

33. Mi organización se preocupa por mi bienestar personal y emocional.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

34. La Alta Gerencia es considerada líder en mi empresa.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

35. Me siento motivado para aportar más allá de las responsabilidades formales de mi puesto.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

36. En mi organización se realiza un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación. Se establece una sistemática para generar ideas.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

37. Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

38. Existen suficientes canales de comunicación.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

39. Los líderes contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

40. Existe una buena administración de los recursos.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

41. Entre el personal de esta organización predomina un ambiente de amistad.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

42. Considero que mi organización es más innovadora que la competencia.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

43. En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

44. En mi organización la división de cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades es repartida con justicia e igualdad.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

45. Se tratan, analizan y evalúan las oportunidades de cooperación.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

46. Hay prácticas y procedimientos bien definidos sobre cómo realizar nuestro trabajo.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

47. Mi organización dispone de un plan formal donde están definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

48. Cuando tengo que tomar una decisión, me planteo cuáles son los posibles riesgos y beneficios que acompañan a cada alternativa.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

49. En esta organización se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

50. Las normas y reglas de mi organización son claras y facilitan mi trabajo.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

61. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

62. En la organización hay una relación directa entre desarrollar bien el trabajo y la remuneración recibida.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

63. Cuando tengo que tomar una decisión cuento con el apoyo necesario de mis mandos y superiores.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

64. Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

65. En mi organización, la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

67. Mi jefe/responsable mantiene a su equipo enfocado para lograr los objetivos compartidos.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

68. La organización gestiona bien las posibilidades de promoción profesional de las personas.*

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo bastante
- Desacuerdo poco
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Acuerdo poco
- Acuerdo bastante
- Totalmente de acuerdo

Añadir elemento +